PHILIP KOTLER

Marketing de la A la Z

80 de concepte pe care trebuie să le cunoască orice manager

CODECS
Puterea Cunoașterii
EDITURA CODECS

Cu multă vreme în urmă, Kotler a spus: *"Marketingul nu este arta depistării unor moduri ingenioase de a scăpa de ceea ce produci. Marketingul este arta creării unei valori veritabile pentru client... Cuvintele de ordine ale specialistului în marketing sunt: calitate, serviciu şi valoare."*

"În marketing nu există decât un singur nume: Phil Kotler. Ultima sa lucrare s-ar putea să fie cea mai bună dintre toate, ...captându-i ideile cele mai profunde, la fel de originale azi precum au fost şi acum patruzeci de ani, când a luat condeiul în mână."

Tom Peters, autorul cărților
In Search of Excellence şi *The Cycle of Innovation*

"Dacă vă gândiți să cumpărați o singură carte de Kotler, cumpărați-o pe aceasta. Într-un stil accesibil, curgător şi plin de personalitate, vă oferă cea mai completă imagine a marketingului din ziua de azi."

Sergio Zygman, autorul cărții
The End of Advertising as We Know It

"Ceea ce este Peter Drucker pentru management este Philip Kotler pentru marketing. Ideile lui Kotler sunt întotdeauna interesante, relevante şi înaintea vremurilor."

Al Ries, autorul cărții
The Fall of Advertising and the Rise of PR

ISBN 973-8060-66-4

Mărturii despre *Marketing de la A la Z*

"Marele Maestru al artelor marketingului loveşte din nou! Contaţi pe Phil Kotler să ne revizuiască toate procedeele de parare şi atac, exact la momentul potrivit... aşa cum bine ştie orice marketer de excepţie: totul e să ştii «când»!"

— Watts Wacker
Acţionar fondator şi director executiv, FirstMatter
Autorul cărţii *The Deviant Advantage: How Fringe Ideas Create Mass Markets* ("Avantajul deviat — cum ajung ideile auxiliare să creeze pieţe de masă")

"Cuprinzătoare tematic, perfect citibile, sintetice şi la obiect, aceste noţiuni fundamentale nu numai că sunt un instrument perfect de reîmprospătare a cunoştinţelor pentru managerii de marketing, ci ar trebui să fie bibliografie obligatorie pentru toate cadrele de conducere fără atribuţii de marketing."

— Christopher Lovelock,
Profesor, adjunct al titularului de catedră din Facultatea de Management, Universitatea Yale
Autorul cărţii *Services Marketing* ("Marketingul serviciilor")

"Kotler atacă formidabila provocare ambiţioasă de a explica întreaga lume a marketingului într-o singură carte - culmea e că-i şi reuşeşte! Această carte e şansa dumneavoastră de a cotrobăi prin instrumentarul teoriei de marketing, cu Kotler privind peste umărul dumneavoastră şi spunându-vă cum se foloseşte fiecare instrument. Utilă atât pentru profesioniştii cu experienţă, cât şi pentru cei care abia acum încep."

— Sam Hill,
Autorul cărţii *Sixty Trends in Sixty Minutes*
("60 de tendinţe în 60 de minute")

"Acest depozitar de cunoştinţe specializate este un antidot eficace pentru cei care au uitat abecedarul în materie de marketing şi un preţios itinerar cu repere clare pentru cei aflaţi în căutarea unei mentalităţi de marketing."

— George Day,
Profesor titular al catedrei de marketing "Geoffrey T. Boisi", Şcoala de Economia Afacerilor Wharton

"Aici găsiţi tot ce trebuie să ştiţi despre locul în care se află marketingul azi şi locul spre care se îndreaptă mâine. Puteţi plonja în acest tur de forţă oriunde, în orice punct de la A la Z, fiindcă de fiecare dată veţi descoperi idei remarcabile şi îndrumări pertinente. Indiferent ce poziţie ocupaţi în lumea economiei, din fiecare pagină vă alegeţi cu învăţăminte de nepreţuit pentru cariera dumneavoastră."

– Stan Rapp,
Coautor al cărţii *MaxMarketing and Max-e-Marketing in the Net Future* ("Maxi-marketingul şi maxi-e-marketingul în viitorul (Inter)net")

"Un foarte hrănitor bufet cu cunoştinţe de marketing gata preparate. Iată o carte la care vă veţi întoarce de nenumărate ori după prima lectură."

– Leonard Berry
Profesor emerit de marketing, Universitatea A&M Texas, autorul cărţii *Discovering the Soul of Service* ("Descoperind sufletul serviciului")

Marketing de la A la Z

Traducere: Smaranda Nistor
Redactor şef: Tatiana Chera
Coperta: Marian Burtea

Copyright © 2003 by Philip Kotler. All rights reserved.

Prezenta traducere a cărţii MARKETING INSIGHTS FROM A TO Z: *80 concepts every manager needs to know* este publicată cu acordul editurii John Wiley & Sons, Inc.

© Versiunea românească — Editura CODECS, 2004.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

KOTLER, PHILIP
Marketing de la A la Z: 80 de concepte pe care trebuie să le cunoască orice manager / Philip Kotler; trad.: Smaranda Nistor; — Bucureşti : Codecs, 2004.
Bibliogr.
Index
ISBN 973-8060-66-4

I. Nistor, Smaranda (trad.)

339.138

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Bucureşti,
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@fx.ro

Philip Kotler

Marketing de la A la Z

80 de concepte pe care trebuie să le cunoască orice manager

CODECS
Puterea Cunoașterii
EDITURA CODECS

Tuturor celor care muncesc în
comerţ şi marketing, cu pasiunea
de a satisface nevoile clientului şi a spori
binele general al clienţilor şi societăţii.

Prefață

După 40 de ani de carieră în marketing, roadele pe care le culeg sunt o oarecare cunoaştere a domeniului şi un pic de înţelepciune. Reflectând la starea acestei discipline, mi-am dat seama că ar fi momentul să revăd noţiunile de bază ale ştiinţei marketingului.

Mai întâi, am făcut lista celor 80 de concepte de marketing esenţiale în ziua de azi şi am reflectat asupra înţelesului şi consecinţelor pe care le au pentru o practică de afaceri judicioasă. Principalul meu scop era să stabilesc cele mai bune principii şi practici pentru un marketing eficace şi inovator. Am descoperit că acest demers seamănă cu o călătorie plină de surprize, scoţându-mi în cale idei noi şi perspective neaşteptate.

Nu voiam să scriu încă un manual de marketing cu 800 de pagini şi nici să repet idei şi pasaje din cărţile mele anterioare. Voiam să prezint idei şi perspective proaspete şi incitante, sub forma unei cărţi care să poată fi oricând deschisă, răsfoită, digerată şi pusă la loc în bibliotecă. Iată rezultatul: această cărticică, pe care am scris-o gândindu-mă la următoarele genuri de public cititor:

- Managerii care tocmai au aflat că trebuie să ştie câte ceva despre marketing; aţi putea fi directorul financiar al unei societăţi comerciale, directorul general al unei organizaţii non-profit sau un mic întreprinzător pe cale să lanseze un produs nou pe piaţă. S-ar putea să nu aveţi timp nici măcar pentru cele 300 de pagini ale manualului de "*Marketing pe înţelesul tuturor*", dar vreţi să

înțelegeți câteva concepte fundamentale și principii de marketing prezentate de un autor recunoscut în domeniu, de o manieră convenabilă pentru dumneavoastră.

- Managerii care s-ar putea să fi urmat un curs de marketing în urmă cu câțiva ani, dar și-au dat seama că lucrurile s-au schimbat între timp. Poate vreți să vă reîmprospătați cunoștințele despre conceptele esențiale de marketing, deci trebuie să știți care sunt cele mai recente teorii despre marketingul de înaltă performanță.
- Marketeri profesioniști care s-ar putea să se simtă nesiguri în haosul cotidian al evenimentelor de marketing din era contemporană, deci vor să recapete un pic de claritate și să-și reînnoiască bagajul de cunoștințe, citind această carte.

Metoda mea este influențată de ideile Zen. Zen pune accent pe învățare prin mijloacele meditației și ale cunoașterii directe și intuitive. Ideile din această carte sunt rezultatul reflecțiilor mele meditative asupra conceptelor și principiilor de marketing fundamentale.

Indiferent dacă aleg să le numesc "meditații", "reflecții" sau "cugetări", nu am pretenția că toate ideile din această carte îmi aparțin. Câțiva iluștri gânditori din economie și marketing sunt prezenți cu citate directe sau au exercitat o influență nemijlocită asupra celor spuse aici. Eu n-am făcut altceva decât să le asimilez ideile prin lectură, discuții, activitate didactică și muncă de consultanță.

Introducere

Principala problemă cu care se confruntă firmele din ziua de azi nu este deficitul de bunuri, ci deficitul de clienţi. Majoritatea ramurilor de activitate economică ale lumii pot să producă mult mai multe bunuri decât sunt în stare să cumpere consumatorii lumii. Supracapacitatea este rezultatul dorinţei fiecărui concurent de a-şi spori cota de piaţă într-o proporţie imposibil de atins. Dacă fiecare firmă îşi propune o creştere cu 10 procente a vânzărilor, iar piaţa totală nu creşte decât cu 3 la sută, rezultatul nu poate fi decât exces de capacitate.

Iar acest exces, la rândul lui, provoacă hiper-concurenţă. Concurenţii de pe piaţă, disperaţi să atragă clienţi, îşi reduc preţurile şi adaugă gratuităţi. Aceste strategii înseamnă, în ultimă instanţă, marje de câştig mai mici, profituri mai mici, falimentarea unora dintre concurenţi şi mereu mai multe fuziuni şi achiziţii între firme.

Marketingul este răspunsul la întrebarea: "Cum se poate concura pe alte criterii decât preţul?" Din cauza supracapacităţii, marketingul a devenit mai important ca niciodată. În cadrul firmei, marketingul este *departamentul de producţie a clientelei.*

Din păcate, marketingul continuă să rămână un subiect îngrozitor de prost înţeles în cercurile de afaceri şi în mintea publicului. Firmele cred că marketingul există pentru a ajuta departamentul de producţie să scape de produsele firmei. În realitate, lucrurile stau exact pe dos: producţia este aceea care există ca să susţină marketingul! O firmă

poate oricând să încredinţeze unor prestatori externi activitatea de producţie, iar prosperitatea îi va depinde de ideile şi ofertele sale de marketing. Producţia, aprovizionarea, cercetarea-dezvoltarea, contabilitatea şi alte funcţiuni ale firmei există pentru a-i susţine acesteia activitatea pe piaţă, în faţa clienţilor.

Mult prea adesea, marketingul se vede confundat cu vânzarea, deşi sunt noţiuni aproape opuse. "Marketing cu vânzare agresivă" reprezintă o contradicţie în termeni. Cu multă vreme în urmă, am spus aşa: **"Marketingul nu este arta depistării unor moduri ingenioase de a scăpa de ceea ce produci. Marketingul este arta creării unei valori veritabile pentru client. Este arta de a-ţi ajuta clienţii să câştige mai mult. Cuvintele de ordine ale marketerului sunt: calitate, serviciu şi valoare."**

Vânzarea nu începe decât atunci când aveţi un produs. Marketingul începe înainte să existe vreun produs. Marketingul este "tema de casă" pe care o rezolvă firma dumneavoastră pentru a-şi da seama de ce anume au nevoie oamenii şi ce ar trebui să le ofere. Marketingul determină cum trebuie să fie lansate pe piaţă ofertele dumneavoastră de produse/servicii, cum să li se stabilească preţurile şi cum să fie distribuite şi promovate. Apoi, marketingul urmăreşte rezultatele şi îmbunătăţeşte oferta în timp. Tot marketingul este acela care hotărăşte dacă şi când să se pună capăt unei oferte.

În concluzie, marketingul nu este un efort de vânzare pe termen scurt, ci un efort de investiţie pe termen lung. Atunci când este bine făcut, marketingul are loc înainte ca firma să fi produs vreun lucru sau să fi intrat pe vreo piaţă – şi continuă mult timp după ce s-a făcut vânzarea.

Lester Wunderman, un nume faimos în marketingul direct, a comparat vânzarea cu marketingul în felul următor: **"Leitmotivul revoluţiei industriale a fost rugămintea fabricantului, care spunea aşa: Iată ce fac eu, eşti atât de bun să cumperi? Apelul erei informaţiei aparţine consumatorului, care spune: Iată ce vreau eu, eşti atât de bun să faci?"**[1]

Marketingul speră să-l înţeleagă pe clientul vizat atât de bine, încât să nu mai fie nevoie de vânzare ca efort organizat. Peter Drucker susţinea că **"ţelul marketingului este să facă vânzarea superfluă."**[2] Marketingul este capacitatea de a atinge ţinta vizată.

Şi totuşi, există conducători de firme care spun: "Nu ne putem permite să pierdem timp cu marketingul, când încă nici n-am proiectat produsul". Sau: "Succesul nostru este suficient de mare ca să ne putem dispensa de marketing, iar dacă n-am avea succes, oricum nu ni l-am putea permite." Îmi amintesc că un director de companie m-a sunat odată şi mi-a spus: "Vino şi învaţă-ne câteva chestii de-ale tale de marketing, că mi-au căzut vânzările cu 30 la sută!"

Iată ce definiţie dau eu marketingului: **Managementul marketingului este arta şi ştiinţa de a alege pieţe-ţintă şi de a atrage, păstra şi dezvolta clienţi, prin crearea, comunicarea şi furnizarea valorii superioare pentru client.**

Sau dacă doriţi o definiţie ceva mai detaliată: **"Marketingul este acea funcţiune a firmei care identifică nevoi şi dorinţe încă nesatisfăcute, le defineşte ca atare şi le măsoară intensitatea şi potenţialul de profitabilitate, stabileşte care sunt pieţele-ţintă pe care le poate servi cel mai bine organizaţia, decide asupra produselor, serviciilor şi programelor adecvate pentru servirea pieţelor astfel selectate, şi le cere tuturor celor din organizaţie să se gândească la client şi să-l servească."**

Pe scurt, sarcina marketingului este să transforme trebuinţele mereu schimbătoare ale oamenilor în ocazii profitabile. Ţelul marketingului este să creeze valoare prin oferirea unor soluţii superioare, scutind cumpărătorul să cheltuiască timp şi efort de căutare şi tranzacţie, şi asigurând întregii societăţi un standard superior de viaţă.

Practica de marketing contemporană trebuie să depăşească fixaţia pe tranzacţii, care adesea duce la o vânzare azi şi un client pierdut mâine. Scopul marketerului este să edifice o relaţie reciproc profitabilă pe termen lung cu clienţii lui, nu doar să vândă un produs.

O firmă valorează exact cât durata de viaţă a valorii clienţilor ei. Iar acest adevăr ne impune să ne cunoaştem clienţii suficient de bine încât să le putem furniza oferte de piaţă, servicii şi mesaje relevante şi oportune, care să le satisfacă nevoile individuale.

De regulă, funcţiunea de marketing se vede organizată sub forma unui departament din cadrul firmei — ceea ce este şi bine, şi rău. E bine fiindcă astfel reuneşte o serie de oameni calificaţi, cu aptitudini specifice pentru înţelegerea, servirea şi asigurarea satisfacţiei clienţilor. E rău, fiindcă alte departamente consideră că marketingul se face doar într-un singur departament. Aşa cum remarca regretatul David Packard de la Hewlett-Packard: **"Marketingul este mult prea important ca să fie lăsat numai în seama departamentului de marketing. ... Într-o organizaţie care are un marketing cu adevărat remarcabil, nu-ţi poţi da seama cine ţine de departamentul de marketing şi cine nu. Toată lumea din organizaţie trebuie să ia decizii pe baza consecinţelor pentru client."**

Aceeaşi idee a fost explicit enunţată şi de profesorul universitar Philippe Naert: **"Nu veţi dobândi adevărata cultură de marketing prin crearea în pripă a unui departament sau a unei echipe de marketing, chiar dacă veţi angaja în acest scop persoane extrem de capabile. Marketingul începe cu conducerea de la vârf. Dacă managerii superiori nu sunt convinşi de necesitatea orientării spre client, cum ar putea ideea de marketing să se vadă acceptată şi implementată de restul companiei?"**

Marketingul nu se limitează doar la un departament care concepe reclame, alege mijloace de comunicare cu publicul, trimite scrisori individualizate şi răspunde la întrebările clienţilor. Marketingul este un proces mult mai amplu, de descoperire sistematică a ce anume trebuie să produceţi, în ce fel să aduceţi acest "ceva" în atenţia şi la îndemâna clienţilor, şi în ce fel să-l faceţi pe client să-şi dorească să cumpere mai mult de la dumneavoastră.

Mai mult decât atât, strategia şi acţiunile de marketing nu se derulează numai pe pieţele de desfacere. De exemplu, firma dumnea-

voastră are nevoie şi să obţină bani de la investitori, deci trebuie să ştiţi cum să faceţi oferte convingătoare şi pentru ei. De asemenea, veţi dori să atrageţi personal cât mai talentat, deci trebuie să vă creaţi o propunere valorică aptă să-i convingă pe cei mai buni dintre cei buni să se alăture firmei dumneavoastră. Indiferent în faţa cui faceţi marketing: clienţi, investitori, sau forţă de muncă specializată, trebuie să le înţelegeţi bine nevoile şi dorinţele, şi să le prezentaţi o propunere de valoare competitiv superioară, pentru a le cuceri preferinţele.

Este marketingul greu de învăţat? Şi da, şi nu. Ajunge o singură zi ca să învăţaţi cum se face marketing, însă e nevoie de o viaţă întreagă ca să-l faceţi foarte bine. Dar chiar şi partea negativă a răspunsului poate fi văzută într-o lumină pozitivă, şi aici mă refer la remarca lui Warren Bennis: "Cea mai mare încântare pentru mine este să pot învăţa ceva nou." (Warren Bennis este profesor emerit la Universitatea California şi un foarte distins autor de cărţi pe tema conducerii.)

Partea bună e că marketingul nu va dispărea niciodată. Iar partea proastă: că nu va mai fi aşa cum l-aţi învăţat. În deceniul care urmează, marketingul va fi restructurat de la A la Z. Iar eu am decis să scot în evidenţă 80 dintre cele mai importante concepte şi idei de care vor avea nevoie profesioniştii din lumea afacerilor pentru a-şi putea organiza bătăliile în acest spaţiu de piaţă hipercompetitiv şi iute schimbător.

Cuprins

Activele intangibile	1
Activele și resursele de marketing	2
Angajații	3
Avantajul competitiv	7
Calitatea	8
Cercetarea de marketing	10
Clienții	14
Comunicarea și promovarea	19
Concentrarea și nișele de piață	21
Concurenții	23
Conducerea	25
Consultanții	28
Creativitatea	30
Designul	33
Detaliștii și comercianții	36
Dezvoltarea produselor noi	39
Diferențierea	41
Distribuția și canalele de distribuție	44
Etica de marketing	48

Evaluarea performanței 49
Externalizarea unor servicii sau activități 52
Firmele 53
Forța de vânzare 55
Furnizorii 59
Garanțiile 60
Imaginea și marketingul emoțional 62
Implementare și control 63
Informații și analize 67
Inovarea 70
Interfețele departamentului de marketing 73
Internetul și activitatea în sistemul electronic 78
Loialitatea 82
Management 84
Managementul relațiilor cu clienții (MRC) 86
Marketing cu baze de date 89
Marketingul de la firmă la firmă 93
Marketingul de recesiune 95
Marketingul experiențelor 97
Marketingul financiar 99
Marketingul internațional 101
Marketingul relațional 105
Mărci 108
Mărci corporative – creare și utilizare 117
Mijloacele de comunicare 118
Misiunea 119
Mixul de marketing 121

Necesitățile clientului 125
Oferta directă prin poștă 127
Oportunități 128
Organizare și organizație 130
Orientarea spre client 131
Piețele 134
Piețele țintă 136
Planurile de marketing 137
Poziționarea 140
Prețul 144
Previzionarea și viitorul 146
Produsele 149
Profitul 151
Promovarea vânzărilor 155
Publicitatea 158
Publicitatea orală 166
Relațiile publice 168
Roluri și aptitudini de marketing 170
Satisfacția clientului 172
Schimbarea 174
Scopuri și obiective 177
Segmentarea 179
Serviciu și servire 181
Spiritul întreprinzător 183
Sponsori și sponsorizare 184
Strategia 186
Strategii de creștere 190

Succesul și eșecul 194
Tehnologia 195
Telemarketingul și centrele de apel 196
Tendințe în teoria și practica de marketing 198
Valoarea 200
Vânzarea 202
Zelul 205
Note 207
Index 211

Activele intangibile

Bilanţul contabil în formatul actual e o minciună! Omite cele mai importante active ale companiei. Probabil că 80 la sută din valoarea unei firme rezidă în activele sale intangibile, dar acestea nu apar în contabilitate. Valoarea instalaţiilor productive, a echipamentelor, a stocurilor şi a capitalului rulant nu prea reflectă adevărata valoare a unei firme.

De exemplu, unde apare *valoarea mărcii* Coca-Cola în bilanţul contabil al firmei? Valoarea mărcii Coca-Cola este estimată la 70 de miliarde de dolari. Unde e *valoarea bazei sale de clienţi*? Clienţii satisfăcuţi care cumpără în mod repetat de la firmă reprezintă unul din activele de mare importanţă. Unde e *valoarea personalului*? Atragerea unor angajaţi mai buni decât cei ai concurenţei va reprezenta condiţia determinantă a diferenţei dintre "profituri superioare" şi "profituri medii". Unde e *valoarea partenerilor*? Furnizorii şi distribuitorii loiali pot să ridice o firmă pe culmile succesului, aşa cum cei neloiali pot s-o ducă la pieire. Unde e *valoarea capitalului de cunoştinţe şi intelectual*? Patentele, drepturile de autor, mărcile de comerţ şi licenţele pot reprezenta unul din activele de mare importanţă ale firmei.

Deloc de mirare deci că adeseori există o mare diferenţă între capitalizarea de piaţă a unei firme şi valoarea ei contabilă. Diferenţa e dată de valoarea intangibilelor. De exemplu, valoarea contabilă pe 1999 a companiei AOL nu echivala decât cu 3,3 la sută din capitalizarea ei de piaţă. Prin urmare, 97 la sută din valoarea firmei AOL nu se regăsea în bilanţul contabil.

Dacă încep să-şi identifice şi să-şi evalueze toate activele de marketing, cum ar fi mărcile, relaţiile cu clienţii, relaţiile cu angajaţii, relaţiile de canal, relaţiile cu furnizorii şi capitalul intelectual, firmele dau dovadă de judecată înţeleaptă. Firma ar trebui să aleagă activităţile de marketing care îi consolidează valoarea activelor ce depind de relaţiile cu piaţa.

Poate că firma dumneavoastră nici nu-i cazul să deţină active corporale. Gândiţi-vă bine: deţinerea unui patrimoniu fizic se poate dovedi o adevărată povară financiară. O firmă nu are nevoie decât de *acces* la active fizice! Raţionalizarea operaţiunilor, adică desfăşurarea activităţii firmei cu costuri minimale, ar putea impune *decapitalizare* — externalizarea unor activităţi şi reducerea capitalului productiv. Sara Lee Corporation, de exemplu, consideră că e mai bine să deţină mărci comerciale (Champion, Coach, Hanes, Playtex, Hillshire Farm şi altele) decât fabrici.

Activele şi resursele de marketing

Firmele consideră că bilanţul contabil conţine o listă completă a tuturor activelor lor: active fixe, creanţe de încasat, capital rulant şi alte asemenea. Adevăratele lor active sunt însă articole extrabilanţiere, cum ar fi valoarea *mărcilor de marketing, a personalului, a partenerilor de distribuţie, a furnizorilor* şi a *bagajului de capital intelectual*, care cuprinde patente, mărci de comerţ înregistrate şi drepturi de proprietate intelectuală.

Trebuie să faceţi un pas mai departe şi să includeţi în lista activelor dumneavoastră *competenţele* şi *procesele de bază* ale firmei. Orice competenţe speciale şi procese transferabile sub licenţă reprezintă ac-

tive. În esenţă, strategia este modul în care alege o firmă să-şi coreleze competenţele, procesele de bază şi alte active, pentru a câştiga bătăliile de piaţă.

În acelaşi timp, nu vă limitaţi aria de căutare a oportunităţilor, plecând de la activele şi resursele de care dispuneţi. Uitaţi-vă mai întâi în exteriorul firmei dumneavoastră, atunci când căutaţi posibilităţi de câştig, după care vedeţi dacă aveţi sau puteţi atrage resursele şi competenţele necesare. Pe mine m-a impresionat întotdeauna voinţa şi ambiţia firmei 3M de a încerca să fructifice orice prilej promiţător, chiar dacă îi lipseau resursele necesare. În fond, poţi întotdeauna să cumperi din afară sau să contractezi serviciile unei firme executante.

Angajaţii

Angajaţii sunt firma dumneavoastră! De ei depinde succesul sau eşecul planurilor dumneavoastră de marketing. Hal Rosenbluth, proprietarul unei mari agenţii de voiaj, a uimit lumea marketingului cu titlul cărţii sale *The Customer Comes Second* ("Clientul e pe locul doi").[31] Atunci cine e pe locul întâi? Angajaţii, spune Rosenbluth. Afirmaţia lui e cu deosebire valabilă în cazul firmelor de servicii. Activitatea de servicii presupune un grad ridicat de contact interuman. Dacă recepţionerul de la hotel e posomorât, dacă chelneriţa e plictisită, dacă contabilul nu răspunde la telefon, clienţii se vor duce la alt furnizor de servicii. Aşadar, firmele gen Rosenbluth Travel, Marriott şi British Airways operează după formula următoare: mai întâi îi instruim pe angajaţi să se arate prietenoşi, bine informaţi şi de încredere; acest lucru va conduce la clienţi satisfăcuţi, care vor

apela din nou la serviciile noastre; iar acest lucru va da naştere unui flux crescător de profituri pentru acţionari.

Anita Roddick, fondatoarea formulei de succes The Body Shop, este de acord: **"Oamenii [angajaţii] noştri sunt primul meu eşalon de clienţi."** Privindu-i pe angajaţii ei ca pe nişte clienţi, ea caută să le înţeleagă şi să le satisfacă nevoile. Walt Disney susţine aceeaşi optică: **"Nu vei putea avea niciodată relaţii excelente cu clienţii, dacă nu ai relaţii bune cu angajaţii."** Modul în care se simt angajaţii este, în ultimă instanţă, modul în care urmează să se simtă clienţii.

Unele firme fac mari eforturi să găsească angajaţii potriviţi. Nu e vorba atât de un deficit de oameni, cât de un deficit de competenţă şi talent. Oamenii pe care îi angajaţi astăzi creează viitorul de mâine. Utilizând o definire strictă a trăsăturilor de caracter şi personalitate pe care le doreşte de la angajaţi, Southwest Airlines nu angajează decât 4 la sută din cei 90.000 de oameni care candidează anual la un post în cadrul companiei. După care se asigură că le oferă şi o carieră profesională, nu doar un loc de muncă.

O firmă care îşi plăteşte cu foarte puţin angajaţii va primi în schimb tot atât de puţin. Dacă le plătiţi angajaţilor dumneavoastră un pumn de alune, nu vă puteţi alege decât cu maimuţăreli! O să vă coste o groază de bani să-i înlocuiţi pe angajaţii care pleacă. Găsirea unor oameni talentaţi şi motivaţi şi păstrarea lor ca angajaţi este una din cheile succesului în afaceri.

Firmele inteligente oferă salarii generoase. Ele îi atrag pe cei foarte buni, a căror performanţă depăşeşte media normală, printr-un multiplu salarial care depăşeşte salariul cel mai mare. Şi se confruntă cu o rată mai scăzută de fluctuaţie a personalului şi cu costuri mai mici de angajare (fiindcă oamenii se înghesuie singuri să lucreze pentru asemenea firme) şi de instruire-formare profesională (fiindcă angajează oameni foarte calificaţi).

Salarizarea nu reprezintă decât o parte a soluţiei la problema managementului judicios al personalului. Firmele nu sunt doar maşinării

economice, ci şi structuri de organizare umană şi socială. Angajaţii trebuie să simtă că aparţin unei organizaţii utile, care depune o muncă utilă şi aduce o contribuţie utilă la progresul societăţii umane. Gary Hamel spunea: **"Creaţi o cauză, nu o afacere!"**

Firmele trebuie să alcătuiască o *promisiune de valoare* care să fie irezistibilă nu numai pentru clienţi, ci şi pentru angajaţii proprii. Scopul *marketingului intern* este ca angajaţii să fie trataţi ca un grup de clienţi. Organizaţiile cu adevărat mari îi fac până şi pe cei mai mărunţi angajaţi să se simtă utili şi preţuiţi. Iată două exemple:

- Bill Pollard, pensionat din postul de preşedinte la ServiceMaster, avea un crez care spunea că "trebuie să-i tratăm pe toţi cu demnitate şi preţuire." La o şedinţă de consiliu, cineva a vărsat cafea pe mochetă şi a fost chemat un îngrijitor. Bill Pollard a luat din mâna omului lichidul de curăţat, a îngenuncheat şi a curăţat el însuşi pata de cafea de pe covor, ca să-l scutească pe îngrijitor de situaţia umilitoare în care ar fi fost pus, obligat să stea în genunchi în faţa membrilor consiliului. **"Eşti respectat dacă respecţi."** (Sara Lawrence-Lightfoot, Facultatea de Studii Didactice de la Harvard)
- Într-o zi, unul dintre vicepreşedinţi i-a spus lui Herb Kelleher, pe atunci director executiv la Southwest Airlines: "E mai greu pentru mine să intru la tine decât [îi este] unui simplu tichetist din firmă!" "Normal", i-a răspuns Herb. "Fiindcă el e mai important decât tine." Herb Kelleher a luat iniţiativa de a schimba denumirea departamentului de personal în "departamentul de resurse umane". Tot el a schimbat şi denumirea departamentului de marketing în "departament de relaţii cu clienţii".

Oamenii unei firme pot reprezenta cea mai redutabilă sursă de avantaj competitiv. John Thompson de la Heidrick & Struggles ne sfătuieşte: **"Cu oameni mai puţini şi mai deştepţi, daţi clienţilor mai multă valoare şi mai repede."** Jeff Bezos de la Amazon spune: **"Noi căutăm oameni înclinaţi de la natură să se concentreze intens pe client."**

Firmele trebuie să le inculce angajaţilor valorile mărcii proprii. Intel vrea să inculce "asumarea riscurilor", Disney "creativitatea" şi 3M "spiritul inovator". Unele companii includ în remuneraţia angajaţilor un anumit procentaj pentru punerea în practică a valorilor companiei. La General Electric, 50 la sută din remuneraţia stimulativă este legată de performanţa în materie de respectare a valorilor GE. Cisco leagă 20 la sută din bonusuri de scorul obţinut de angajat la criteriul satisfacţiei clientului. Firma ar trebui să meargă chiar mai departe şi să onoreze performanţa remarcabilă a angajaţilor prin programe de recunoaştere a meritelor, menţionări în buletinele informative ale firmei, premii acordate de directorul executiv şi altele asemenea. John Kotter şi Jim Heskett, în cartea intitulată *Corporate Culture and Performance* ("Cultură şi performanţă corporativă"),[32] demonstrează empiric că firmele cu culturi puternice întemeiate pe valori comune le depăşesc de departe în performanţă pe cele cu culturi slabe — distanţa dintre rezultate fiind uriaşă.

Firma trebuie să ia toate măsurile necesare pentru ca angajaţii ei să înţeleagă că nu lucrează pentru firmă, ci pentru client! Jack Welch de la GE le repeta într-una angajaţilor lui: **"Nimeni dintre noi nu vă poate garanta locul de muncă. Numai clienţii vă pot garanta locul de muncă."** Sam Walton de la Wal-Mart exprima acelaşi sentiment: **"Clientul este singurul care ne poate da afară pe toţi."** Larry Bossidy, preşedintele Honeywell International, Inc., transmitea acelaşi mesaj: **"Nu conducerea managerială este aceea care decide câţi oameni să fie pe statul de plată, ci clienţii."** Unele companii bagă în plicul cu fluturaşul de salariu următoarea notiţă: "Primiţi acest cec prin amabilitatea clientului."

Sam Walton de la Wal-Mart le impunea angajaţilor să depună următorul jurământ: **"Jur şi declar solemn că fiecărui client de pe o rază de 3 metri în jurul meu îi voi zâmbi, îl voi privi în ochi şi îl voi saluta, aşa să-mi ajute Sam!"** Lands End îşi instruieşte angajaţii astfel: **"Nu vă preocupaţi de ce e bine pentru firmă — preocupaţi-vă de ce e bine pentru client!"** (Vezi şi Inovarea.)

Avantajul competitiv

Michael Porter a lansat concepţia conform căreia o firmă câştigă prin crearea unui avantaj competitiv relevant şi pe care poate să-l susţină.[17] Deţinerea unui avantaj competitiv echivalează cu a avea un pistol într-o încăierare cu cuţitul.

Adevărat, dar în ziua de azi majoritatea avantajelor nu rămân prea multă vreme relevante şi doar puţine dintre ele pot fi susţinute. Avantajele sunt temporare. Din ce în ce mai mult, o firmă va câştiga nu doar cu un singur avantaj, ci aşternând un avantaj peste altul pe măsură ce trece timpul. Japonezii s-au arătat mari maeştri în această privinţă, venind mai întâi cu preţuri scăzute, apoi cu atribute mai bune, apoi cu calitate mai bună, iar apoi cu performanţă mai rapidă. Japonezii şi-au dat seama că marketingul este o competiţie fără linie de sosire.

Firmele pot să-şi creeze un avantaj competitiv din multe surse, cum ar fi superioritatea în materie de calitate, rapiditate, siguranţă, servire, design şi fiabilitate, dar şi nivel mai scăzut al costurilor, preţuri mai mici şi aşa mai departe. De cele mai multe ori, ceea ce garantează avantajul e mai degrabă o combinaţie singulară a acestor elemente decât un singur "glonţ de argint".

O firmă cu adevărat mare va fi asimilat un set de avantaje care se întăresc reciproc în jurul unei idei de bază. Wal-Mart, IKEA şi Southwest Airlines au seturi unice de practici specifice, care le permit să aplice cele mai scăzute preţuri din domeniile lor de activitate. Un

concurent care ar copia doar o parte din aceste practici nu va reuşi să obţină un avantaj competitiv.

Fiţi conştienţi de faptul că avantajele competitive sunt relative, nu absolute! Dacă firmele cu care sunteţi în concurenţă îşi îmbunătăţesc performanţa cu 30 la sută, iar dumneavoastră numai cu 20 la sută, înseamnă că pierdeţi avantaj competitiv. Singapore Airlines şi-a menţinut eforturile de îmbunătăţire a calităţii, dar Cathay Pacific făcea mai repede progrese în aceeaşi direcţie, reuşind astfel să acopere treptat distanţa care o separa de Singapore Airlines.

Calitatea

Continuă să mă uimească şi azi cât de mulţi americani acceptau altădată proasta calitate! Când m-am dus cu proaspăt achiziţionatul meu Buick la concesionar, după o săptămână de când îl cumpărasem, ţin minte că mi-a spus: "Aaa, păi aveţi noroc! Nu trebuie să-i facem decât o singură reparaţie."

Teoria creării avuţiei, după mintea celor de la General Motors, suna în felul următor: "Să producem cât mai multe maşini posibil în fabrică, dar să nu remediem nici una, în caz că apar defecte. Le trimitem la concesionar aşa cum sunt, iar el n-are decât să le repare singur, dacă vrea să le vândă!" Puţin le păsa fabricanţilor de cât îl costă pe client să se întoarcă la concesionar, să-şi lase maşina la reparat pentru nu ştiu câtă vreme şi să se roage cerului să poată găsi o variantă acceptabilă de transport până îi e gata maşina!

Cine era de vină pentru proasta calitate? Conducerea managerială dădea vina pe muncitori, dar nu muncitorii purtau această răspunde-

re. Marele expert în calitate W. Edwards Deming a afirmat: **"Managementul este răspunzător pentru 85% din problemele de calitate."**

Japonezii sunt extrem de scrupuloşi în materie de înaltă calitate. Atunci când depistează un defect, pun nu mai puţin de 5 întrebări care încep cu "De ce?": "De ce este o zgârietură pe tapiţeria din piele a banchetei?" "De ce n-a fost inspectată pielea atunci când a ajuns în fabrica noastră?" "De ce n-a depistat furnizorul zgârietura, înainte să ne trimită pielea?" "De ce n-are maşina de tăiat a furnizorului detector cu laser?" "De ce nu-şi cumpără furnizorul echipamente mai bune?" Toate aceste întrebări sunt menite să ajungă la rădăcina cauzală a defectului, tocmai pentru a nu-i da ocazia să apară din nou.

Cât de înaltă ar trebui să fie calitatea? În activitatea de fabricaţie a cipurilor de calculator, Motorola ţinteşte spre un nivel al calităţii "6 Sigma" — adică să nu apară mai mult de 3-4 defecte la un milion de bucăţi. Este un nivel de calitate mult mai înalt decât ar fi nevoie dacă respectivele cipuri s-ar folosi pentru aparate de radio ieftine; dar mai scăzut decât dacă ar fi folosite pentru pilotarea unui Boeing 747. Nivelul potrivit de calitate depinde de client şi de produs.

Brendan Power, specialist în teoria motivaţiei, spune aşa: **"Clienţii noştri sunt cei care stabilesc standardele de calitate. Datoria noastră este să le îndeplinim."** Şi Peter Drucker consideră că nivelul calităţii este impus de client: **"Calitatea în cadrul unui produs sau serviciu nu se referă la ce punem noi în el. Se referă la ce scoate clientul din el."** Gigantul industriei electronice, Siemens, are următorul motto în privinţa calităţii: **"Calitate înseamnă când clienţii noştri se întorc la noi, dar produsele noastre nu."**

Jack Welch de la GE a sintetizat perfect importanţa calităţii: **"Calitatea este cea mai bună garanţie a loialităţii clienţilor noştri, cea mai puternică apărare împotriva concurenţei străine şi singura cale spre creştere durabilă şi câştiguri susţinute."**

Concluzia ce se cuvine trasă: "Calitatea ieftină e scumpă; calitatea bună e ieftină."

Cercetarea de marketing

La începuturile sale, cercetarea de marketing încerca mai degrabă să găsească metode de sporire a vânzărilor, decât să-i cunoască şi să-i înţeleagă pe clienţi. Cercetătorii au aplaudat apariţia auditurilor de magazin, a retragerilor din depozit şi a panelurilor de consumatori, care să furnizeze informaţiile necesare despre deplasarea produselor în circuitul ofertei.

În timp, marketerii au început tot mai mult să-şi dea seama cât e de important să-i înţeleagă pe cumpărători. Mantra marketerului din ziua de azi este despre importanţa înţelegerii cumpărătorului, fie la nivel de segment, fie la nivel individual. Cum bine spune o veche zicală spaniolă: **"Dacă vrei să fii toreador, învaţă mai întâi să fii taur."**

Marketerii contemporani apelează la un arsenal întreg de tehnici şi metode ale cercetării de marketing, atât pentru a-şi înţelege clienţii şi pieţele, cât şi pentru a-şi cunoaşte propria eficacitate de marketing. Iată doar câteva dintre tehnicile mai importante folosite azi în cercetarea de marketing:

- *Observarea în magazin.* Paco Underhill, autorul cărţii *Why We Buy* ("De ce cumpărăm"), rulează programul Environsell pentru a studia comportamentul în magazin al cumpărătorului.[43] Cercetătorii lui folosesc fişe de observaţie, tabele de urmărire şi aparatură video pentru a înregistra mişcările cumpărătorilor. Sunt un fel de "antropologi ai comerţului cu amănuntul", stu-

diind peste 70.000 de cumpărători pe an, în "habitatul lor natural". Câteva constatări:

- Aproape invariabil, clienţii din magazin o iau la dreapta.
- Femeile sunt mai susceptibile decât bărbaţii să evite culoarele înguste dintre rafturi.
- Bărbaţii se mişcă mai repede decât femeile pe culoarele dintre rafturi.
- Cumpărătorii îşi încetinesc paşii atunci când văd suprafeţe care reflectă lumina şi grăbesc pasul atunci când văd suprafeţe neinscripţionate.
- Cumpărătorii nu observă afişajele elaborate, plasate pe primii 10 metri de la intrare.

- *Observarea la domiciliu.* Firmele îşi trimit cercetătorii acasă la oameni, ca să le studieze comportamentul faţă de produse. Whirlpool a angajat un antropolog care a vizitat mai multe locuinţe, pentru a studia cum folosesc membrii familiei aparatele electrocasnice de dimensiuni mari. Ogilvy & Mather a trimis cercetători înarmaţi cu videocamere cât palma, care să filmeze "o bobină a adevărului" cu durata de 30 de minute despre comportamentul din casă faţă de diverse produse.

- *Alte tipuri de observare.* Observarea se poate face oriunde. Producătorii japonezi de automobile au stat în parcările supermarketurilor americane, urmărind cum se căznesc femeile să-şi descarce căruciorul în portbagaj, şi au venit cu un design mai bun al portbagajului din spate al maşinii. O dată pe an, managerii superiori de la McDonald's "trec la tejghea", ca să aibă o experienţă directă a contactului cu clienţii. Marketerii pot afla multe lucruri, dacă "se lipesc ca o umbră de client".

- *Cercetare prin grupuri de discuţii orientate (grupuri focus).* Firmele recrutează frecvent unul sau mai multe grupuri focus, care să discute despre un produs sau serviciu sub îndrumarea unui

moderator calificat. Un grup focus poate fi alcătuit din 6-10 membri, care petrec câteva ore răspunzând la întrebările moderatorului şi la comentariile celorlalţi din grup. De regulă, sesiunea de discuţii este înregistrată pe videocasetă şi supusă ulterior atenţiei unei echipe manageriale. Deşi nu se poate contesta că grupurile focus sunt un pas preliminar important în explorarea unui subiect, rezultatele nu pot fi proiectate la nivelul publicului larg, deci trebuie tratate cu prudenţă.

- *Chestionare şi studii statistice.* Firmele pot culege informaţii mai reprezentative dacă intervievează un eşantion mai amplu din grupul de populaţie vizat. Eşantionul se alege prin tehnici statistice, iar subiecţii sunt abordaţi fie în persoană, fie prin telefon, fax, poştă sau e-mail. De regulă, chestionarul conţine întrebări codabile şi numărabile, astfel încât să dea o imagine cantitativă asupra opiniilor, atitudinilor şi comportamentului clientului. Prin includerea unor întrebări personale, analistul poate să coreleze răspunsurile cu diversele caracteristici demografice şi psihografice ale subiecţilor. În utilizarea constatărilor, firma trebuie să ţină cont de eventualele marje de eroare subiective, rezultate dintr-o rată slabă de răspuns, întrebări prost formulate sau greşeli în organizarea şi derularea interviurilor.

- *Tehnici de intervievare în profunzime (introspective).* Unii consideră chestionarele simple metode de "numărătoare pe capete", preferând să pătrundă mai adânc în mintea şi motivaţia consumatorilor. Cu ani în urmă, unul din adepţii teoriei lui Freud, Ernest Dichter, a instituit un model de "cercetare motivaţională", în cadrul căruia le cerea subiecţilor să-şi cerceteze amănunţit gândurile şi sentimentele cele mai profunde, pentru a discerne motivaţiile inconştiente sau reprimate. Constatările lui Dichter, deşi interesante, au fost uneori bizare. De exemplu, una din concluzii a fost că prunele uscate nu au succes la consumatori fiindcă sunt zbârcite şi le amintesc de bătrâneţe; prin urmare, creatorii de publicitate ar trebui să vorbească despre "prune uscate tinere şi vesele". Iar femeile nu au încredere în prafurile de prăjituri decât

dacă trebuie să adauge şi ouă, fiindcă în acest fel pot avea sentimentul că "dau naştere" unei "prăjituri vii". Concluziilor lui Dichter le lipseşte "dovada ştiinţifică" şi "proiectabilitatea", dar au prezentat întotdeauna interes pentru marketeri şi oamenii din publicitate.[44]

O tehnică de cercetare ceva mai recentă, elaborată de profesorul Gerald Zaltman şi denumită "tehnica Zaltman de metaforizare" (ZMET), încearcă să ocolească partea stângă, verbalizantă, a creierului uman, şi să plonjeze direct în jumătatea dreaptă, unde-şi are sălaş subconştientul. În cadrul acestei metode, analiştii cer unor grupuri mici de consumatori să adune imagini cu care să creeze colaje pe o temă dată, după care le discută în cursul unui interviu. Metoda ZMET susţine că ajunge la idei pătrunzătoare în legătură cu tematica produsului şi temeri care nu reuşesc să ajungă la suprafaţă prin cercetare verbală.[45]

- *Experimentele de marketing*. Modul cel mai ştiinţific de studiere a clienţilor constă în a prezenta oferte diferite unor grupuri de clienţi corelate pe perechi şi a analiza diferenţele dintre reacţiile lor. Utilizând televiziunea prin cablu sau comunicarea prin poştă, firmele pot să încerce mai multe variante de reclame, preţuri sau acţiuni promoţionale, pentru a vedea care dintre ele atrag mai bine atenţia. În măsura în care se pot controla variabilele neesenţiale, firma poate să atribuie diferenţele de reacţie diferenţelor dintre oferte.

- *Cercetare cu cumpărători-spioni* (sau *incognito*). Firmele angajează cumpărători-spioni ca să verifice cât de bine răspund angajaţii din magazin la întrebările puse de clienţi, cât de bine răspund operatorii telefonici la apelurile primite, cât de uşor poate fi localizată marfa într-un magazin şi în multe alte scopuri. Metoda cumpărătorilor-spioni se foloseşte pentru a evalua eficacitatea de marketing a firmei sau a unui concurent, mai degrabă decât pentru a înţelege nevoile sau dorinţele clienţilor.

- *Explorarea evidenţelor de date.* Firmele care au baze de date foarte mari cu clienţii pot apela la statisticieni pentru a detecta, în masa globală de date, fie segmente noi, fie tendinţe noi de comportare, pe care firma le-ar putea exploata.

Ţineţi minte: cercetarea de marketing este primul pas şi fundamentul în luarea unor decizii eficace de marketing. Herbert Baum, director executiv la Hasbro Inc., spunea: **"Cercetarea de marketing este crucială pentru procesul de marketing al firmei. Eu cred că nimeni n-ar trebui să ia decizii de marketing fără a avea la bază o formă sau alta de cercetare, fiindcă riscă să piardă o groază de timp şi de bani."**

Clienţii

Am ajuns să trăim într-o economie a clientului, o economie în care clientul e rege! Este unul din rezultatele excesului de capacitate. Clienţii, nu bunurile, au ajuns să fie în deficit.

Firmele trebuie să înveţe cum să renunţe la *concentrarea asupra realizării produsului,* înlocuind-o cu o *concentrare asupra deţinerii clientului.* Firmele trebuie să se trezească la realitate şi să înţeleagă că au un nou şef: clientul! Dacă oamenii dumneavoastră nu gândesc din perspectiva clientului, înseamnă că nu gândesc deloc! Dacă nu îl servesc direct pe client, atunci să servească pe cineva care se ocupă de acest lucru. Dacă nu au grijă de clienţii dumneavoastră, se va găsi altcineva care s-o facă.

Firmele trebuie să vadă în client un activ financiar care se cade gestionat şi maximizat la fel ca orice alt activ. Tom Peters îi vede pe clienţi

ca pe un "activ capitalizat". Deşi ei sunt cel mai important activ al firmei, valoarea lor nici măcar nu se regăseşte în contabilitate!

Recunoaşterea valorii acestui activ va determina, să sperăm, companiile să-şi reproiecteze sistemul total de marketing în direcţia captării *cotei din achiziţiile clientului* şi *valorii pe durata de viaţă a clientului*, prin portofoliul de produse/servicii proprii şi strategiile de utilizare a mărcii.

Cu peste 30 de ani în urmă, Peter Drucker scotea în evidenţă importanţa pe care o are pentru succesul firmei concentrarea conceptuală asupra clientului. El spunea că scopul activităţii unei firme este **"să creeze un client. Prin urmare, firma are două — şi numai două — funcţiuni de bază: marketingul şi inovarea. Numai marketingul şi inovarea produc rezultate — toate celelalte sunt costuri."**[22]

L.L. Bean, firma de comerţ prin poştă cu produse vestimentare, practică din toată inima un crez orientat spre client: **"Clientul este cel mai important vizitator care ne calcă pragul. Nu el depinde de noi — noi depindem de el. Nu este cineva din afara firmei noastre — face parte din ea. Nu noi îi facem lui o favoare, servindu-l ... el ne face nouă o favoare, oferindu-ne posibilitatea de a-l servi."**

Produsele vin şi se duc. Marea provocare pentru o firmă este să-şi păstreze clienţii mai mult timp decât reuşeşte să-şi păstreze produsele. Firma trebuie să ţină sub observaţie *ciclul de viaţă al pieţei* şi *ciclul de viaţă al clientului* mai mult decât *ciclul de viaţă al produsului*. Cineva de la Ford şi-a dat seama de acest lucru: **"Dacă nu ne lăsăm conduşi de clienţi, nici maşinile noastre nu vor fi conduse de clienţi!"**

În mod regretabil, firmele îşi cheltuiesc cea mai mare parte din efort pentru a dobândi clienţi noi şi nu se străduiesc suficient să-i păstreze pe cei existenţi şi să sporească volumul tranzacţiilor cu aceştia. Nu mai puţin de 70 la sută din bugetul de marketing se cheltuieşte pe atragerea clienţilor noi, deşi 90 la sută din veniturile firmei provin din tranzacţii cu clienţii curenţi. Multe firme pierd bani cu clienţii noi, pe parcursul primilor câţiva ani de relaţii. Prin exces de concentrare asupra dobândirii de clienţi noi şi neglijarea clienţilor curenţi,

firmele ajung la o rată de reducere a clientelei care se menţine între 10 şi 30 la sută pe an, după care continuă să risipească bani într-un interminabil efort de a atrage clienţi noi sau a-i recâştiga pe unii pierduţi mai demult, pentru a-i înlocui pe cei pierduţi de curând.

Există mai multe moduri prin care firmele exagerează cu atragerea clienţilor noi, în detrimentul păstrării celor existenţi. De exemplu, instituie sisteme de remunerare care răsplătesc obţinerea unor clienţi noi şi nu-i recompensează la fel de vizibil pe reprezentanţii comerciali pentru păstrarea celor existenţi şi sporirea în volum a tranzacţiilor cu aceştia. Astfel, personalul de vânzare se simte mai motivat să dobândească un client nou. În plus, firmele se poartă de ca şi cum e de la sine înţeles că-şi vor păstra clienţii curenţi, fără să le acorde nici un fel de atenţie şi servire specială.

Care ar trebui să fie ţelul nostru în privinţa clienţilor? Mai întâi, respectaţi "regula de aur a marketingului": *Purtaţi-vă cu clienţii dumneavoastră aşa cum v-ar plăcea să se poarte şi ei cu dumneavoastră, dacă ar fi să vă vândă ceva.* În al doilea rând, recunoaşteţi că succesul dumneavoastră depinde de capacitatea de a-i ajuta pe clienţii dumneavoastră să se bucure de succes. Năzuiţi la a vă face clienţii să câştige mai bine! Cunoaşteţi-le nevoile şi depăşiţi-le aşteptările! Jack Welch, pensionat din postul de director executiv al corporaţiei General Electric, a formulat chestiunea în felul următor: **"Dacă vreţi să vă păstraţi clienţii, metoda cea mai bună este să descoperiţi tot timpul cum să le daţi mai mult pentru mai puţin."** Şi nu uitaţi: clienţii încep tot mai mult să cumpere după criteriul valorii, nu numai după cel al relaţiei cu furnizorul.

Nu ajunge să vă satisfaceţi pur şi simplu clienţii. A fi satisfăcut nu mai e de natură să satisfacă. Firmele pierd tot timpul câţiva clienţi satisfăcuţi, care trec la concurenţi capabili să-i satisfacă în mai mare măsură. O firmă trebuie să ofere mai multă satisfacţie decât concurentele ei.

Firmele de excepţie sunt cele care îşi încântă clienţii, cele care creează *fani*. Învăţaţi o lecţie de la Harley Davidson şi clientul care a spus că

mai degrabă ar renunța la fumat și la alte vicii decât să rămână fără motocicleta Harley.

Tom Monaghan, fondatorul devenit miliardar al lanțului Domino's Pizza, vrea să-și transforme clienții în fani. **"De fiecare dată când văd un client nou intrând pe ușă, văd suma de 1.000 de dolari înscrisă cu fierul roșu pe fruntea lui."**

O bancă germană avea numeroase sucursale teritoriale răspândite în toată Germania. Fiecare sucursală era deliberat menținută la mici dimensiuni. Fiecare manager de sucursală avea o unică îndatorire: să-i ajute pe clienți să devină mai bogați. Managerul de sucursală nu se rezuma doar la a le deschide conturi și depozite și a le da împrumuturi. Managerul de sucursală îi învăța cum să economisească mai bine, cum să investească mai bine și cum să cumpere mai bine. Fiecare sucursală oferea reviste pe aceste teme și organiza seminarii de investiții cu participare gratuită pentru clienții ei, tocmai pentru a le forma aptitudinile necesare în a obține mai multă bunăstare.

Cum vă puteți da seama dacă reușiți să faceți treabă bună pentru clientul dumneavoastră? Nu se vede în profiturile de pe anul curent, ci în cota care vă revine din preferința mentală și afectivă a clientului — porțiunea pe care o ocupați în mintea și inima lui. Firmele care câștigă constant cotă mentală și afectivă vor obține inevitabil câștiguri în materie de cotă de piață și profitabilitate.

Gândirea de marketing a început să se îndepărteze de optica maximizării profitului firmei din fiecare tranzacție efectuată, apropiindu-se de cea a maximizării profitului din fiecare relație. Viitorul marketingului aparține *marketingului cu baze de date,* în care știm suficient de multe despre fiecare client pentru a-i putea face oferte relevante și la timpul potrivit, de o manieră personalizată și adaptată la caracte-

risticile clientului. În loc să vedem un client în fiecare individ, trebuie să vedem individul din fiecare client.

Dar deşi este important să-i servim bine pe toţi clienţii, aceasta nu înseamnă că pe toţi trebuie să-i servim la fel. Toţi clienţii sunt importanţi, dar unii sunt mai importanţi decât alţii. Clienţii se pot împărţi în trei categorii: cei care ne plac, cei pe care îi suportăm şi cei de care ne e silă. E mai bine însă să-i împărţim pe categorii financiare: clienţi de platină, de aur, de argint, de fier şi de plumb. Clienţilor mai buni ar trebui să le dăm mai multe avantaje, atât pentru a-i păstra mai multă vreme drept clienţi, cât şi pentru a-i stimula pe alţii să migreze în eşaloane superioare de valoare a tranzacţiilor.

Cunosc o bancă la al cărei club sunt invitaţi să devină membri numai cei ce fac depozite de valoare mare. Clubul organizează reuniuni trimestriale, în parte sociale, în parte educative. Membrii clubului se întâlnesc cu finanţişti renumiţi, celebrităţi din lumea spectacolului şi personalităţi politice şi culturale. Nu le-ar conveni în nici un caz să piardă calitatea de membru al clubului, dezertând la altă bancă.

O firmă ar trebui să-şi clasifice altfel clienţii. Primul grup îi cuprinde pe *clienţii cei mai profitabili* (CMP), care merită maximum de atenţie curentă. Al doilea grup îi cuprinde pe *clienţii cei mai dezvoltabili* (CMD), care merită maximum de atenţie pe termen lung. Al treilea grup sunt *clienţii cei mai vulnerabii* (CMV), care necesită intervenţie din timp, pentru a le preveni dezertarea la concurenţă.

Chiar şi aşa, nu toţi clienţii trebuie însă păstraţi. Mai există şi o patra categorie, denumită *clienţii cei mai tracasanţi* (CMT), care fie sunt neprofitabili, fie profiturile aduse nu reuşesc să le acopere valoarea perturbantă. Unii ar trebui "concediaţi". Dar înainte de a-i concedia, daţi-le şansa să se reformeze. Majoraţi-le comisioanele şi/sau reduceţi-le nivelul de servire asigurat. Dacă rămân, de-acum v-au devenit profitabili. Dacă pleacă, îi vor tracasa pe concurenţii dumneavoastră.

Unii clienţi sunt profitabili, dar şi foarte exigenţi — plătesc cât face, dar sunt greu de mulţumit. Astfel de clienţi pot fi o adevărată bine-

cuvântare: dacă descoperiţi cum îi puteţi satisface pe cei mai exigenţi dintre ei, vă va fi uşor să-i mulţumiţi pe ceilalţi.

Aveţi grijă la reclamaţiile făcute de clienţi. Niciodată să nu subestimaţi puterea unui client furios de a vă ştirbi reputaţia! Reputaţia se clădeşte greu şi se pierde uşor. IBM spune că e o plăcere să primească reclamaţii — clienţii care se plâng sunt cei mai buni prieteni ai firmei. O reclamaţie avertizează firma că există o problemă din cauza căreia a început, probabil, să piardă clienţi şi pe care clienţii consideră că firma poate s-o rezolve — altfel nu i s-ar plânge.

Comunicarea şi promovarea

Comunicarea şi promovarea se numără printre aptitudinile de marketing cele mai importante. *Comunicarea* este termenul cu înţeles mai larg, desemnând o acţiune care se întâmplă indiferent dacă e planificată sau nu. Aspectul vestimentar al unui reprezentant de vânzări comunică ceva, catalogul de preţuri comunică ceva, iar birourile firmei comunică şi ele ceva; toate îi creează receptorului comunicării impresii. Aşa se explică interesul din ce în ce mai viu de care se bucură *comunicările de marketing integrate (CMI)*. Firmele trebuie să-şi orchestreze un ansamblu unitar şi consecvent al impresiilor lăsate de personalul angajat, dotările materiale şi acţiunile întreprinse, care să exprime în faţa diverselor categorii de public ce înseamnă şi ce promite marca prin care se identifică firma.

Promovarea este acea componentă a comunicării care constă din mesaje destinate să stimuleze cunoaşterea diverselor produse şi servicii ale firmei, interesul faţă de ele şi decizia de a le cumpăra. Firmele

apelează la publicitate, promovarea vânzărilor, personal de vânzare şi relaţii publice, pentru a disemina mesajele menite să atragă atenţia şi interesul publicului.

Promovarea nu poate fi eficace decât dacă reuşeşte să capteze atenţia. În ziua de azi, însă, asupra noastră se abate un potop neîntrerupt de informaţii, fie ele tipărite pe hârtie, difuzate la radio şi televiziune sau transmise electronic. În fiecare an, valul de noutate căruia trebuie să-i facem faţă cuprinde 2 miliarde de pagini Web, 18.000 de reviste şi 60.000 de cărţi. Ca reacţie, ne-am creat obişnuinţe specifice, care să ne protejeze împotriva bombardamentului informaţional. Aruncăm direct la gunoi, nedeschise, majoritatea cataloagelor şi ofertelor directe prin poştă, de îndată ce le-am primit; ştergem necitite mesajele e-mail nesolicitate; şi refuzăm să-i ascultăm pe cei care ne fac oferte comerciale la telefon.

Thomas Davenport şi John Beck subliniază, în cartea *The Attention Economy* ("Economia atenţiei"), că aglutinarea informaţiei începe să conducă la fenomenul numit "sindromul deficitului de atenţie" (SDA) — dificultatea de a atrage atenţia oricui.[11] Deficitul de atenţie este atât de pronunţat, încât firmele trebuie să cheltuiască mai mulţi bani pe marketingul unui produs decât pe realizarea lui. Indubitabil că aşa se întâmplă în cazul noilor mărci de parfum şi al multor filme noi. Gândiţi-vă la producătorii filmului "Proiectul Blair Witch", care au cheltuit 350.000 de dolari ca să-l facă şi 11 milioane de dolari ca să-l lanseze pe piaţă!

În consecinţă, marketerii trebuie să studieze modul în care îşi repartizează oamenii de pe piaţa-ţintă timpul dedicat atenţiei. Marketerii au nevoie să ştie metoda optimă prin care să obţină o cotă mai mare din atenţia consumatorilor. Ei aplică abordări de captare a atenţiei cum ar fi vedete din cinema şi sport intens mediatizate; intermediari respectaţi şi apropiaţi de auditoriul vizat; poveşti, declaraţii sau întrebări şocante, oferte gratuite şi nenumărate altele.

Chiar şi aşa, există totuşi un dubiu în privinţa eficacităţii. Una e să creezi grad de conştientizare, adică să-i aduci publicului ceva la cu-

noştinţă, şi cu totul alta să-i atragi atenţia în mod susţinut — ca să nu mai vorbim de a-i declanşa impulsul să treacă la acţiune! Atenţie susţinută înseamnă determinarea cuiva să aloce timp unui lucru, concentrându-se asupra lui. Dacă asta conduce sau nu la o acţiune de cumpărare — iată o cu totul altă întrebare!

Concentrarea și nișele de piață

Companiile chibzuite se concentrează pe o singură direcţie, nu pe mai multe. Cine fuge după doi iepuri nu prinde nici unul — spune un proverb din bătrâni.

Piaţa de masă este alcătuită din multe nişe. Marea problemă a marketerului de masă e că va atrage concurenţi de nişă, capabili să-şi concentreze mai bine abordarea în direcţia unor grupuri particulare de clienţi şi să le satisfacă mai bine nevoile. Pe măsură ce grupurile respective sunt atrase pe orbita jucătorilor de nişă, piaţa marketerilor de masă se micşorează.

Prin urmare, aveţi de ales între a fi "concurent-gorilă" sau "concurent de gherilă" — între "a fi nişat" sau "a nişa". Eu sunt de părere că şi într-o nişă se pot descoperi comori. Clienţii aflaţi într-o nişă sunt fericiţi că a apărut cineva care să acorde atenţie trebuinţelor lor. Iar dacă firma dumneavoastră îi serveşte bine, nişa va intra în stăpânirea dumneavoastră. Deşi volumul e mic într-o nişă, marja de profit e mare. Concurenţii se ţin la distanţă, fiindcă o nişă e prea mică să poată susţine doi competitori.

Ce face un jucător de nişă în actul doi, dacă vrea să aibă succes? Ce NU trebuie să facă e să devină generalist şi să abordeze piaţa de masă. Există trei strategii judicioase:

1. *Să vândă mai multe produse şi servicii aceleiaşi nişe.* USAA, gigantul de azi al societăţilor de asigurări, a început prin a vinde asigurări auto numai ofiţerilor de armată. Apoi a adăugat asigurări de viaţă, cărţi de credit, unităţi la fondurile mutuale şi alte produse financiare, dar vândute tot numai ofiţerilor de armată.
2. *Să caute clienţi latenţi sau adiacenţi în cadrul nişei.* USAA şi-a dat seama că, până la urmă, nu va mai avea suficienţi ofiţeri cărora să le vândă produse financiare, aşa că a decis să-şi extindă piaţa-ţintă, incluzându-i pe toţi membrii familiilor de ofiţeri.
3. *Să caute nişe suplimentare.* Absolut orice nişă e vulnerabilă la atac din afară sau eroziune internă. Cea mai bună apărare împotriva situaţiei vulnerabile de a deţine o singură nişă este deţinerea a două sau mai multe nişe. În acest mod, firma nu numai că se bucură de o marjă consistentă din servirea bună a nişei, ci are de câştigat şi din volumul consistent pe care i-l asigură deţinerea unui portofoliu de nişe. Un exemplu concludent ar fi compania Johnson & Johnson, care, pe lângă că este un concurent redutabil pe câteva pieţe de masă pentru produse de consum, mai este şi liderul tehnologic sau de piaţă pe sute de pieţe organizaţionale specializate.

Jucătorii de nişă nu sunt neapărat firme de mici dimensiuni. Profesorul Hermann Simon, în cartea intitulată *Hidden Champions*[34] ("Campionii ascunşi"), enumeră zeci de firme germane de mărime mijlocie care deţin cote de piaţă de peste 50 la sută în nişe mondiale bine definite. Printre exemple se numără Steiner Optical, cu 80 la sută din piaţa globală a binoclurilor de uz militar; Tetra Ford, cu 80 la sută din piaţa hranei pentru peştii tropicali şi Becher, care produce 50 la sută din totalul mondial al umbrelelor de ploaie speciale, de foarte mari dimensiuni. Alături de altele, aceste firme urmăresc nişe bine definite în spaţiul de piaţă global şi, cu toate că sunt mai puţin vizibile pentru public, sunt extrem de profitabile.

Concurenţii

Toate firmele au concurenţi. Chiar dacă ar exista o singură companie de transport aerian, şi aceasta ar fi obligată să-şi facă griji în privinţa concurenţei: trenuri, autobuze, automobile, biciclete, ba chiar şi oameni care s-ar putea să prefere să ajungă la destinaţie mergând pe jos.

Regretatul Roberto Goizueta, fost director executiv la Coca-Cola, ştia să-i recunoască pe concurenţii mărcii Coca-Cola. Când oamenii lui îi spuneau că Coca-Cola a ajuns la un maximum al cotei de piaţă, replica lui era că Coca-Cola nu reprezintă nici 2 din cele 64 de uncii de lichid pe care le beau zilnic cele 4,4 miliarde de oameni de pe planetă. **"Inamicul e cafeaua, laptele, ceaiul, apa"**, le spunea acesta oamenilor lui. Coca-Cola se află acum printre marii producători de apă îmbuteliată.

Cu cât o firmă se bucură de mai mult succes, cu atât va atrage mai multă concurenţă. Majoritatea pieţelor sunt pline-ochi de balene, baracude, rechini şi plevuşcă! Într-un asemenea mediu, nu există decât două variante: să înghiţi peştele mai mic sau să te laşi înghiţit de un peşte mai mare! Sau, apelând la metafora specialistului în calculatoare Gregory Rawlins: **"Dacă nu eşti o porţiune din tăvălug, înseamnă că eşti o porţiune din drum."**

Rugaţi-vă cerului ca firma dumneavoastră să atragă numai concurenţi buni. Concurenţii buni sunt o adevărată binecuvântare! La fel ca profesorii buni pe care i-am avut la şcoală, concurenţii ne lărgesc

perspectiva asupra realităţii şi ne stimulează aptitudinile. Concurenţii mediocrii sunt enervanţi. Iar concurenţii răi sunt o pacoste pentru orice concurent decent.

O firmă nu trebuie niciodată să-şi ignore concurenţii. Staţi cu ochii pe ei! **"Misiunile de recunoaştere nu sunt decât arareori timp pierdut"**, consemna Sun Ţî în secolul IV î.e.n. Iar *aliaţii* dumneavoastră trebuie şi ei să stea la pândă. Dacă vreţi să fiţi un concurent eficace, trebuie să fiţi şi un *co-operator* eficace. Nu sunteţi în postura "omului orchestră", care cântă şi dansează de unul singur pe scenă – firma dumneavoastră reprezintă un parteneriat, o reţea, o întreprindere extinsă. În ziua de azi, concurenţa se duce tot mai mult între reţele de afaceri, nu între firme. Iar capacitatea dumneavoastră de a sesiza mai rapid lucrurile, de a învăţa mai repede şi de a lucra mai repede ca lanţ de activitate constituie un avantaj competitiv hotărâtor.

Pe termen scurt, cei mai periculoşi concurenţi sunt cei care seamănă cel mai mult cu firma dumneavoastră. Clienţii nu-şi pot da seama de diferenţă. Firma dumneavoastră nu are un loc precis în mintea lor. Aşadar, diferenţiaţi-vă, diferenţiaţi-vă şi iar diferenţiaţi-vă!

După marele învăţat al *ştiinţei marketingului*, Theodore Levitt: **"Noua concurenţă nu se duce între ceea ce produc firmele în fabricile lor, ci între ceea ce adaugă la produsele rezultate din fabrică sub forma ambalajului, serviciilor, publicităţii, asistenţei pentru clienţi, finanţării, aranjamentelor de livrare, depozitării şi altor lucruri care au valoare pentru oameni."**[18]

Ca să-i puteţi bate pe concurenţi, trebuie să vă atacaţi mai întâi pe dumneavoastră. Străduiţi-vă din toate puterile să vă inovaţi linia de produse: dumneavoastră să fiţi acela care s-o aruncaţi în desuetudine, nu concurenţii dumneavoastră!

Supravegheaţi-i şi pe concurenţii mai îndepărtaţi, nu doar pe cei din apropiere. Eu cred că firma dumneavoastră e mai probabil să se vadă îngropată de o nouă tehnologie revoluţionară, decât de con-

curenţi parşivi care să-i semene. În cea mai mare parte, concurenţa fatală va veni din partea unui mic competitor pasionat, care arde de dorinţa de a schimba regulile jocului. IBM a comis eroarea de a-şi face mai multe griji cu Fujitsu decât cu un "nimeni" pe nume Bill Gates, care scria programe de calculator în garaj.

Oricât de important ar fi să vă supravegheaţi concurenţii, e şi mai important să vă preocupe obsesiv clienţii dumneavoastră. Clienţii, nu concurenţii, hotărăsc cine câştigă războiul. Majoritatea pieţelor suferă de aceeaşi boală: sunt bântuite de prea mulţi pescari, care umblă după prea puţini peşti. Pescarii foarte buni sunt cei care îi înţeleg pe peşti mai bine decât concurenţii lor.

Conducerea

Toţi managerii ar trebui să fie în primul rând lideri, dar majoritatea sunt doar administratori. Dacă vă petreceţi cea mai mare parte din timp cu bugete, organigrame, situaţii de cost, conformitate şi detalii, înseamnă că sunteţi un administrator. Pentru a deveni un lider, trebuie să petreceţi mai mult timp cu oamenii, cercetând oportunităţi, elaborând o viziune şi stabilind obiective.

Directorul executiv (sau preşedintele-director general) ar trebui să fie arhitectul firmei; iar directorul operativ să fie inginerul firmei, cel care optimizează lucrurile în cadrul arhitecturii. Pentru a-şi putea îndeplini bine sarcinile, amândoi trebuie să aibă abilităţile unui bun comerciant — fiindcă sunt obligaţi să-şi "vândă" ideile în faţa investitorilor, a colegilor din conducerea firmei şi a subalternilor lor. Liderii trebuie să fie şi profesori, învăţându-i şi pe alţii cum să conducă.

Prin contrast, managerii slabi se bazează pe puterea de comandă şi control, pentru a-şi vedea ideile puse în aplicare.

Treaba liderului de firmă este **"să dea lucrurilor un sens"** (John Seely Brown, cercetător-şef la Xerox Corporation). Liderul are nevoie de viziune. Viziunea este **"arta de a vedea lucrurile invizibile"** (Jonathan Swift). Viziunea este capacitatea de a invoca o imagine a marilor posibilităţi de succes, care să-i convingă şi să-i energizeze pe angajaţi şi pe cei interesaţi de reuşita firmei. Viziunea trebuie să fie o flacără vie în sufletul liderului, ca să poată aprinde pasiunea entuziasmului în ceilalţi. În acelaşi timp, nu uitaţi că e o mare diferenţă între viziune şi halucinaţie!

Liderul trebuie să fie capabil să inspire respect atât pentru viziunea lui, cât şi pentru propria lui persoană. Adepţii lui trebuie să creadă sincer că liderul se pune în slujba bunelor lor interese, că este un *lider-slujitor*. Napoleon a spus: **"Liderul este un neguţător al speranţei"**. Robert Townsend, fost director executiv la Avis Rent-A-Car, remarca: **"Conducerea veritabilă trebuie să fie în folosul celor conduşi, nu întru înavuţirea liderilor."** Conducerea funcţionează cel mai bine atunci când există adepţi convinşi.

Unii consideră că marii conducători au nevoie de carismă, argumentându-şi ideea cu exemple ca Franklin Roosevelt sau Winston Churchill — da, dar îl uită pe Harry Truman! Un lider nu trebuie neapărat să aibă carismă ca să fie eficace! Liderii carismatici sunt adesea îndoielnici. Câţiva dintre cei mai mari conducători de firme şi-au văzut discret de treabă, fără tam-tam, câştigându-şi cu graţie un loc special în mintea şi inima angajaţilor lor. Liderii de acest gen sunt prietenoşi, abordabili şi sensibili la problemele altora şi sunt modele pentru cei din jur. Charles R. Walgreen III a transformat Walgreen Co. într-o companie ale cărei venituri cumulate pe acţiune, din 1975 încoace, au depăşit de peste 15 ori indicele general al pieţei bursiere. Cu toate acestea, nu-şi arogă niciodată merite, ci arată spre echipa lui "de oameni minunaţi" şi se consideră pur şi simplu "un om norocos". Katherine Graham de la *The Washington Post* a fost un

alt exemplu de "lider discret", care a făcut dintr-un ziar mare un ziar şi mai mare! Filozoful chinez Lao-Ţî spunea: **"Un conducător este foarte bun atunci când oamenii abia dacă ştiu că există."**[40]

Liderii foarte buni vor să se înconjoare de manageri talentaţi. Pentru ei e o mare satisfacţie să găsească manageri care se dovedesc mai perspicace decât ei. Directorul executiv Tom Siebel vrea ca managerii superiori din organizaţia lui să fie semnificativ mai abili decât el în domeniile lor de activitate. Directorul financiar trebuie să fie mai bun la finanţe decât directorul executiv, iar şeful departamentului de marketing trebuie să fie mai bun la marketing decât directorul executiv. Principala sarcină a directorului executiv este să alcătuiască o echipă de experţi care să fie compatibili unul cu celălalt şi cu obiectivele primordiale ale firmei.

Iar bunii lideri n-au ce face cu sicofanţii. Fiţi gata să-i concediaţi pe cei care aprobă tot ce spuneţi. Bunii lideri vor părerea sinceră şi onestă a celor care-i înconjoară; încurajează dezbaterile constructive şi raţionamentul intuitiv; stimulează ideile de ansamblu şi se arată toleranţi faţă de greşelile comise neintenţionat. Iar când iau o decizie finală, îi stimulează pe adepţi să facă tot ce le stă în putinţă ca s-o pună în aplicare.

Liderii foarte buni nu-şi petrec prea multă vreme în birou, rumegând cifre şi statistici, ci ies pe "câmpul de bătaie" ca să stea de vorbă cu "trupele". Şi îşi dedică mare parte din timp clienţilor importanţi ai firmei. Jack Welch de la GE petrecea 100 de zile pe an stând de vorbă cu clienţii mari. Acelaşi lucru îl făcea şi Lou Gerstner de la IBM.

În acelaşi timp, sarcina de muncă a unui lider este copleşitoare. Nu e deloc ca-n filme, unde toţi directorii de firme par să-şi petreacă timpul împreună pe terenul de golf. Un director executiv spunea: **"Nu mă simt liniştit decât atunci când mă frământă ceva."** Când Dick Ferris, fost director executiv la United Air Lines, a fost întrebat cum doarme în perioadele de mare frământare, a răspuns: **"Ca un prunc — mă trezesc din două în două ore şi plâng."**

Liderul trebuie să fie, totuşi, o natură mai degrabă optimistă, decât una pesimistă. Trebuie să vadă în primul rând jumătatea plină a paharului, nu pe cea goală. Şi va fi pus la încercare mai ales în vremuri de restrişte. Marea agitată este cea care-l poate transforma pe marinarul obişnuit într-un mare căpitan de vas. Evident, viaţa unui lider e plină de riscuri. Adepţii au noroc, fiindcă nu trebuie decât să-i îndeplinească ordinele.

Liderii se pot lăsa uneori corupţi de succes. Dacă nu sunt atenţi, se instalează egolatria. Aşa cum bine spunea cineva: **"Egolatria este însuşirea care te face să crezi că înaintezi lin pe făgaşul spre culmi, când de fapt aluneci pe-o urmă de roată la vale."**

În ce priveşte marketingul, prea mulţi directori executivi văd în bugetul de marketing doar o simplă cheltuială, ignorând faptul că mare parte din el reprezintă o investiţie. Există două feluri de directori executivi: cei care ştiu că nu înţeleg marketingul şi cei care NU ştiu că nu înţeleg marketingul.

Consultanţii

Consultanţii pot să joace un rol pozitiv în a ajuta firmele să-şi reevalueze oportunităţile, strategiile şi tacticile de piaţă. Consultanţii îi furnizează companiei-client o imagine extrospectivă asupra situaţiei, adică văzută din exterior spre interior, pentru a-i corecta tendinţa de a privi lucrurile în mod introspectiv, dinăuntru spre afară.

Şi totuşi, mai sunt manageri care spun: "Dacă facem profit, nu avem nevoie de consultanţi. Iar dacă n-avem profit, oricum nu ni-i putem permite."

Avem nevoie de mai puțini *consultanți* și mai mulți *rezultanți*. Prea mulți sunt consultanții care vă dau sfaturi, dar nu reușesc să descurce dificila problemă a implementării recomandărilor. Păstrați-l pe consultant, dar plătiți-l în funcție de rezultate.

Iată un test rapid pentru găsirea unui consultant bun. Întrebați-l pe fiecare cât e ceasul.

- Primul consultant spune: "Ora exactă este nouă dimineața, 32 de minute și 10 secunde." Dacă vreți un studiu corect și exact, plin de informații concrete, angajați-l.
- Al doilea consultant răspunde: "Cât ați vrea să fie?" Dacă vă interesează mai mult coroborarea decât consilierea, angajați-l.
- Al treilea consultant răspunde: "De ce vă interesează cât e ceasul?" Angajați-l dacă vreți câteva idei originale, cum ar fi o definirea mai atentă a problemei. Peter Drucker spune că atuul lui cel mai mare, în calitate de consultant, este să se pretindă ignorant și să pună câteva întrebări elementare.

Există o mulțime de opinii critic-sceptice în privința consultanților. Până și în antichitate, cam prin secolul I e.n., un autor latin, Publilius Syrus, observa: **"Mulți primesc sfaturi, puțini au de câștigat de pe urma lor."** Robert Townsend, fost director executiv la Avis Rent-A-Car, îi definea pe consultanți ca **"oamenii care îți cer cu împrumut ceasul ca să-ți spună cât e ora și apoi pleacă cu ceasul tău cu tot."** William Marsteller, specialist în relații publice, a adăugat: **"Un consultant este un om care nu știe nimic despre firma ta și căruia îi plătești mai mulți bani ca să-ți spună cum s-o administrezi decât ai putea câștiga administrând-o corect, în loc s-o administrezi așa cum îți spune el."**

Scepticismul acesta nu denotă altceva decât că există consultanți buni și consultanți nepricepuți, iar datoria dumneavoastră este să-i puteți deosebi pe unii de alții.

Înainte, firmele câştigau bătăliile de marketing pe care le duceau împotriva concurenţilor prin superioritate în materie de eficienţă sau calitate. Astăzi, trebuie să învingă prin creativitate superioară. Nu se mai câştigă lupta prin *similitudine mai bună*, ci prin *unicitate*. Firmele de succes gen IKEA, Harley Davidson şi Southwest Airlines sunt unice, nu doar "mai bune" decât ceilalţi.

Unicitatea impune edificarea unei culturi care să valorizeze creativitatea. Există trei moduri de amplificare a creativităţii firmei dumneavoastră:

1. Angajaţi mai mulţi oameni care să fie de la natură creativi şi lăsaţi-i să-şi dea frâu liber talentului.
2. Stimulaţi spiritul creator din organizaţia dumneavoastră printr-o multitudine de tehnici deja verificate.
3. Contractaţi din afară ajutor specializat în materie de creativitate. Duceţi-vă la Brighthouse în Atlanta, la Faith Popcorn în New York sau la Leo Burnett în Chicago, de exemplu, şi cereţi ajutor în găsirea unei idei revoluţionare.

Caseta de mai jos conţine descrierea câtorva tehnici de stimulare a creativităţii deja consacrate, care pot fi utilizate într-un cadru organizaţional intern.

Tehnici de stimulare a creativității

- *Analiza modificărilor.* Privitor la un anume produs sau serviciu, luați în considerare modalități de adaptare, modificare, mărire, micșorare, substituire, rearanjare, inversare sau combinare.
- *Lista atributelor.* Definiți și modificați atributele produsului. De exemplu, dacă e vorba de crearea unei curse de șoareci mai bune, analizați modalități de îmbunătățire a momelii, a metodei de execuție, a metodei de funcționare, a metodei de îndepărtare, a formei, materialului, prețului.
- *Relații forțate.* Încercați să faceți combinații noi. De exemplu, dacă vreți să creați un gen nou de mobilier pentru birou, analizați ideea de a combina un pupitru cu un corp de rafturi sau un corp de rafturi cu un fișet.
- *Analiza morfologică.* Jucați-vă cu dimensiunile de bază ale problemei. De exemplu, dacă încercați să mutați ceva dintr-un loc într-altul, analizați tipul de vehicul (căruț, vagonet, platformă suspendată, cadru rulant), mediul în/prin care acționează vehiculul (aer, apă, ulei, role, șine) și sursa de putere (aer comprimat, motor pe combustibil lichid, abur, câmp magnetic, cablu).
- *Analiza problemelor produsului.* Gândiți-vă la toate problemele pe care le are un produs particular. De exemplu, guma de mestecat își pierde prea repede gustul, poate să provoace carii dentare și e incomod de aruncat, după ce te-ai plictisit s-o mesteci. Imaginați soluții la aceste probleme.
- *Arborii decizionali.* Definiți setul deciziilor ce urmează a fi luate. De exemplu, dacă vreți să realizați un produs nou de îngrijire a corpului, decideți asupra utilizatorului (bărbați sau femei); a tipului de produs (deodorant, articol de bărbierit, apă de colonie); a tipului de ambalaj (baton solid,

lichid la sticlă, spray); a pieței (marfă, cadou); și a canalului de distribuție (automate de vânzare, detailiști, camere de hotel).

- *Brainstorming.* Reuniți un mic grup de oameni și puneți-le o problemă, cum ar fi: "Găsiți produse și servicii noi de care s-ar putea să fie nevoie în casă." Încurajați asociațiile libere de idei, fără nici o limitare, stimulați enunțarea unui număr maxim de idei, încercați combinații inedite și evitați atitudinea critică la început.
- *Sinectica.* Puneți o problemă de tip generic, spre exemplu cum să se deschidă ceva, înainte de a aborda adevărata problemă, în speranța că va lărgi perspectiva abordării.

O importantă sursă de idei poate fi imaginația unor futurologi, de pildă Alvin Toffler, John Naisbet și Faith Popcorn, și tendințele pe care le-au sesizat ei în societate. Faith Popcorn a devenit celebră pentru modul imaginativ în care a botezat asemenea tendințe: *ancorare* (religie, yoga), *vitalitate* (vegetarianism, meditație), *retragerea din joc, împărțirea în clanuri, izolarea în coconul protector, întoarcerea la tinerețe, aventura imaginației, 99 de vieți* (multifuncționalitate simultană), *răzbunarea plăcerii, micile indulgențe* și *consumatorii vigilenți.* Chemată să ofere consultanță, Faith Popcorn va spune unei firme cât de bine îi este aliniată strategia cu aceste tendințe importante și, în multe cazuri, că nu se încadrează în curentul tendinței, din mai multe puncte de vedere.

Firmele inteligente își creează *piețe de idei*, încurajându-și angajații, furnizorii, distribuitorii și concesionarii să vină cu sugestii care vor aduce economii de cost sau din care vor rezulta produse, atribute și servicii noi. Aceste firme își înființează comitete la înalt nivel managerial, care să adune, să evalueze și să selecteze cele mai bune idei. Și întotdeauna îi recompensează pe cei care sugerează idei foarte

bune. Alex Osborn, cel care a dezvoltat tehnica brainstormingului, spunea: **"Creativitatea e o floare atât de delicată, încât are nevoie de laudă ca să-şi deschidă petalele, iar descurajarea o va face adesea să se ofilească prematur."**

Se spune că vârful creativităţii umane se atinge, probabil, la vârsta de 5 ani, după care mersul la grădiniţă şi la şcoală îi face pe copii să-şi piardă din potenţialul imaginativ. Accentul pe care îl pune educaţia şcolară asupra jumătăţii din stânga a creierului, unde are loc învăţarea cognitivă, tinde să substimuleze jumătatea din dreapta, unde se află imaginaţia creatoare.

Iată o noţiune extrem de vastă, care acoperă designul produsului, proiectarea conceptuală a serviciului, designul grafic şi designul ambiental. Designul asigură un ansamblu organizat de instrumente şi concepte pentru proiectarea unor produse şi servicii de succes. Cu toate acestea, prea puţini manageri ştiu ce este designul şi ce valoare are. În cel mai bun caz, pun semnul egal între design şi stil. Sigur, şi stilul este important: trebuie să admitem că succesul din trecut al automobilelor Jaguar, de pildă, se baza în totalitate pe stil. În nici un caz nu era vorba de fiabilitate, din moment ce majoritatea maşinilor marca Jaguar necesitau frecvente reparaţii. Un cunoscut de-al meu îşi cumpărase două de-o dată, fiindcă una din ele era mai mereu în service pentru reparaţii.

Stilul, sau aspectul exterior, joacă un rol hotărâtor pentru multe produse: noile calculatoare Apple, aparatura stereo Bang & Olufsen,

instrumentele de scris Mont Blanc, celebra sticlă Coca-Cola şi aşa mai departe. Stilul poate juca un rol decisiv în diferenţierea produselor dumneavoastră de alte produse similare.

Aşa e, dar noţiunea de design acoperă mult mai mult decât aspectul exterior al unui produs. Pe lângă că este atrăgător, un produs care are un design bun îndeplineşte şi următoarele criterii:

- Ambalajul e uşor de desfăcut.
- Produsul e uşor de asamblat.
- Utilizatorul învaţă uşor cum să-l folosească.
- E uşor de folosit.
- Uşor de reparat.
- Uşor de îndepărtat când nu mai trebuie.

Să luăm de pildă ideea "uşor de folosit". De curând, am cumpărat un calculator-agendă iPAQ de la HP/Compaq, modelul botezat "asistent personal digital". Nu numai că n-am putut să dezlipesc una din foliile protectoare de celofan (care nici nu era menţionată în broşura de utilizare!), dar mi-a fost imposibil să-mi dau seama cum trebuie să procedez ca să ridic capacul exterior din plastic al agendei şi să-l rotesc cu 360 de grade, până ajunge dedesubt. N-am putut descoperi nici cum să procedez ca să-mi transfer datele din agenda digitală Palm în nou-nouţul meu iPAQ — un lucru pe care majoritatea cumpărătorilor ar dori să-l facă, nu-i aşa? În fine, după ce am reuşit să le transfer cu ajutorul unui prieten, m-am confruntat cu o mulţime de ecrane care erau greu de înţeles sau de făcut operaţii pe ele. Broşura de utilizare, tipărită cu nişte litere extrem de mărunte, de nu le vedeai nici la microscop, nu mi-a fost de nici un ajutor. Tot produsul era un fiasco în materie de proiectare, comis de ingineri care credeau că îl vor vinde tot unor ingineri. M-am întors în tăcere la scumpul meu Palm, lăsând iPAQ-ul să se vestejească de dorul meu în sertar.

Concluzia care se impune e că designul de foarte bună calitate nu poate fi realizat decât printr-o analiză temeinică a tuturor activităţilor

desfăşurate de client în dobândirea, utilizarea şi îndepărtarea produsului. Chestiunea cea mai elementară constă în a şti cine este clientul vizat. Îmi amintesc de o firmă care a proiectat o maşină de curăţat pardoseli, care să fie folosită în clădiri de birouri după terminarea programului. Maşina arăta nemaipomenit şi avea atribute bune. Dar n-a avut succes la vânzare. Deşi putea fi împinsă cu uşurinţă de un bărbat de talie medie, era prea grea pentru majoritatea femeilor. S-a constatat, în final, că mulţi utilizatori urmau să fie femei, iar acest lucru fusese scăpat din vedere de proiectanţii produsului.

Toyota nu comite asemenea greşeli când vine vorba să-l definească pe client şi să gândească din perspectiva clientului. Atunci când au proiectat portierele pentru un nou model de automobil direcţionat în principal spre femei, inginerii de la Toyota şi-au lipit unghii false lungi, ca să-şi dea seama cum ar putea afecta o asemenea manichiură închisul şi deschisul portierelor.

Există companii — Gillette, Apple, Sony, Bang & Olufsen — care au înfiinţat un post superior, de vicepreşedinte pentru design şi proiectare, ca să adauge valoare fiecărui produs pe care îl creează. Prin înfiinţarea acestei funcţii, se dă de ştire tuturor cât de important este designul pentru succesul produselor.

Importanţa conceptului de design este valabilă şi în cazul serviciilor, nu numai al produselor. Intraţi într-o cafenea Starbucks, şi veţi înţelege imediat ce rol joacă designul ambiental. Tejghele din lemn de esenţă întunecată, culori vii şi vesele, texturi delicate. Intraţi în holul de recepţie al unui hotel Ritz-Carlton şi veţi înţelege ce înseamnă "ambianţă regală".

Detailiştii şi comercianţii

Când detailiştii erau mici, producătorii făceau legea. Cei mai puternici dintre ei puteau dicta unilateral condiţiile de vânzare şi spaţiul de raft pentru produsele lor. Apariţia structurilor-gigant din comerţul cu amănuntul — hipermarketurile, supermarketurile, "ucigaşii de categorie" — a schimbat pentru totdeauna raportul de forţe. Gata cu vremurile când detailiştii erau simple rampe de descărcare pentru produsele fabricanţilor. Acum au devenit reprezentanţii clienţilor! Detailiştii nu mai aprovizionează decât bunurile cele mai cerute de clienţi. Iar detailiştii-giganţi comandă în volume atât de mari, încât îşi pot permite să-i forţeze pe producători să se concureze între ei, ca să obţină cele mai bune condiţii. O firmă cum ar fi Toys 'R' Us acoperă o porţiune atât de mare din piaţa jucăriilor, încât a insistat să participe până şi la proiectarea şi ambalarea noilor jucării pe care le-ar putea lua în considerare spre distribuţie.

Schimbarea raportului de forţe în favoarea detailiştilor este sugestiv exprimată prin comentariul lui Kevin Price, manager de vânzare la Bowling Green: **"Cu un deceniu în urmă, detailistul era ca un căţeluş în miniatură care se tot agăţa de pantalonii producătorului — te sâcâia, fireşte, dar nu peste măsură; îi dădeai ceva de mâncare şi te lăsa în pace. Astăzi s-a transformat într-un pitbull care vrea să te sfâşie! Tare ţi-ar plăcea să-l faci una cu pământul, dar eşti prea ocupat să te aperi de atacurile lui, ca să mai poţi face vreo mişcare."**[54]

Singura forţă capabilă să-i ţină la respect pe detailiştii-giganţi este concurenţa cu care se confruntă din partea altor detailişti-giganţi: Home Depot contra Lowe's; Sam's contra Costco; Barnes&Noble contra Borders; Office Max contra Office Depot contra Staples; Circuit City contra Best Buy.

Comerţul cu amănuntul presupune meticulozitate şi efort susţinut — ca orice muncă "de detaliu", în fond! Cyril Magnin, un comerciant american de altădată, spunea: **"Dacă ai peste 40 de ani, n-ai ce căuta în comerţul cu amănuntul."** Iar un vechi proverb chinezesc adaugă sfatul următor: **"Dacă nu ştii să zâmbeşti, nu-ţi deschide prăvălie."**

Altădată cei 3 factori ai succesului în comerţul cu amănuntul erau "locaţia, locaţia şi iar locaţia". O dată cu apariţia Internetului, locaţia fizică a devenit mai puţin importantă. Milioane de oameni cumpără cărţi de la Amazon.com fără să ştie unde se află sediul fizic al firmei. N-au nevoie decât de o adresă de Internet.

Firmele trebuie să-şi consolideze relaţiile cu comercianţii — cei care le vând produsele direct clienţilor finali. Recomandabil ar fi ca fiecare firmă să-şi înfiinţeze un consiliu al comercianţilor, care să se întrunească de câteva ori pe an. Distribuitorii-vânzători ar trebui încurajaţi să critice constructiv performanţa firmei şi să facă sugestii. Firma trebuie să-şi trimită specialiştii la locurile de activitate ale comercianţilor, pentru a-i ajuta să-şi îmbunătăţească practicile, să înveţe de la cei care au performanţe foarte bune şi să-i informeze şi pe ceilalţi în legătură cu *cele mai bune practici*. Iar comercianţii cu performanţe superioare merită să fie recunoscuţi ca atare şi să beneficieze de condiţii mai bune.

Ca să poată supravieţui într-un mediu de piaţă atât de brutal, detailiştii din ziua de azi trebuie să adopte practici noi. În primul rând, trebuie să dedice mai mult timp efortului de a afla cine sunt clienţii lor. Ar trebui să le ofere carduri de membri ai unui club al clienţilor şi să introducă informaţiile rezultate din utilizarea cardurilor în bazele lor de date. Analizând achiziţiile făcute de clienţi, vor putea afla care dintre ei cumpără mai des vin, peşte sau îngheţată,

după care pot anunţa şi demara acţiuni promoţionale speciale pentru aceste segmente de clienţi.

În al doilea rând, detailiştii trebuie să investească în transformarea mersului la cumpărături dintr-o corvoadă într-o experienţă cât mai memorabilă şi mai plăcută. Experienţa trăită cu o marcă ("marcă" în sensul de "numele detailistului" sau "numele magazinului") are un impact mult mai puternic decât imaginea mărcii. Prin crearea unei experienţe distincte a contactului cu marca lor, detailiştii îi stimulează pe oameni să revină mai des — aşa cum au demonstrat-o deja librăriile marca Barnes & Noble, supermarketurile marca Stew Leonard şi alţi detailişti de mare performanţă.

În al treilea rând, detailiştii trebuie să se arate mai agresivi în materie de creare şi utilizare a mărcilor private — produse comercializate sub marca magazinului. Mărcile private le aduc detailiştilor mai mulţi bani decât cele naţionale, ale marilor producători. Într-o vreme, mărcile de magazin erau considerate inferioare celor de producător, dar apoi a apărut President's Choice, introdusă de supermarketurile Loblaw's din Canada: o marcă de magazin care depăşea în calitate unele mărci naţionale. Pasul următor pentru detailişti a fost să ofere două sau trei mărci de magazin, vândute la niveluri diferite de preţ şi calitate. Principalul deziderat a fost să se creeze încredere în detailist şi să i se ofere o valoare bună clientului.

În al patrulea rând, un detailist ar trebui să-şi deschidă un site pe Internet şi să le ofere clienţilor mai multe informaţii şi posibilităţi de contact şi dialog.

Dezvoltarea produselor noi

William H. Davidow, fost vicepreşedinte responsabil cu strategia la Intel, avea perfectă dreptate: **"Marile descoperiri în materie de lucruri utile se fac în laborator, pe când produsele cu adevărat mari se inventează în departamentul de marketing."** Un produs trebuie să fie mai mult decât un obiect fizic — trebuie să fie un concept apt să rezolve problemele cuiva.

Dar produsul trebuie să părăsească în cele din urmă laboratorul şi să intre pe piaţă. Prin urmare, are nevoie "nu doar de aripi, ci şi de un mecanism de aterizare".

Succesul probabil al unui produs poate fi determinat, în procentaj destul de mare, înainte de a se demara realizarea lui, răspunzând la următoarele trei întrebări: "Au nevoie oamenii de acest produs? Este el diferit şi mai bun decât ce oferă concurenţii firmei? Ar fi oamenii dispuşi să plătească preţul cerut?" Dacă răspunsul la oricare dintre întrebări e negativ, nu începeţi proiectul de realizare. *Nu începeţi niciodată o bătălie dacă nu sunteţi siguri că puteţi câştiga războiul!*

Şansele ca noul produs să aibă mare succes pe piaţă sunt mult îmbunătăţite dacă acesta reprezintă un produs nou care defineşte o nouă categorie, cum ar fi agenda digitală Palm, scuterul Razor sau pastila Viagra. Aceste produse apar pe piaţă cu o poveste gata formulată, conţinută în înseşi atributele lor, despre care mass-media abia aşteaptă să vorbească! Produsele de acest gen ar trebui lansate cu acţiuni de relaţii publice, nu cu masive campanii publicitare — acestea

din urmă sunt şi scumpe, şi inutile. Comentariile din presă au mult mai multă credibilitate decât orice fel de reclamă plătită.

Ingvard Kamprad, cel care a fondat firma IKEA, vine cu încă un considerent: **"O idee nouă fără un nivel de preţ rezonabil nu poate fi în nici un caz acceptată."** Cei de la Space Adventurers se oferă să vă trimită în spaţiul cosmic ca astronaut. Fantastic! La ce preţ? Păi, 20 de milioane de dolari. I-auzi! Până în prezent, n-au avut decât doi cumpărători.

Chiar şi atunci când preţul este rezonabil, banii s-ar putea să vină, de fapt, de la un produs ulterior, rezultat din primul. Earl Wilson, editorialistul, observa: "Se prea poate ca Benjamin Franklin să fi fost cel care a descoperit electricitatea, dar banii i-a făcut cel care a inventat contorul electric." Prin analogie, Xerox a fost firma care a inventat sistemul Ethernet de interfaţă grafică cu utilizatorul, în centrul său de cercetare de la Palo Alto, şi imprimanta cu laser, dar banii i-au adunat cu lopata cei de la Netscape, Apple şi Hewlett-Packard.

Dacă durează mai mult de 3 ani să se realizeze un produs nou, s-ar putea să nu fie produsul potrivit. Din păcate, majoritatea companiilor se arată incapabile să reziste tentaţiei de a arunca bani şi pe uşă, după ce i-au aruncat întâi pe geam!

În ultimă instanţă, cine ar trebui să proiecteze produsul? Departamentul de cercetare-dezvoltare? Departamentul de proiectare tehnică? Departamentul de producţie? Departamentul de marketing? Nu! Toate împreună, cu ajutorul clientului.

Clienţii aşteaptă şi produse îmbunătăţite, nu numai produse noi. Şi totuşi, avem o droaie de firme care spun: "Ce rost are să repari un produs, dacă nu s-a stricat încă?" Răspunsul meu e următorul: fiecare concurent pe care-l aveţi vă purică pe toate părţile produsul, ca să-i găsească slăbiciunile! E foarte important să le remediaţi, fiindcă altfel or s-o facă ei — dar cu produsele lor! Orice firmă ar trebui să-şi caseze moral produsele, înainte ca acest lucru să fie făcut de concurenţă. În general, firmele se preocupă prea mult de cât le costă să realizeze ceva, în loc să fie mai atente cât le costă să NU facă lucrul respectiv.

Cine trebuie ţinut răspunzător pentru rezultatele unui produs nou? Probabil că departamentul de cercetare-dezvoltare şi departamentul de marketing — în nici un caz departamentul de vânzări!

Diferențierea

Piaţa bursieră este exemplul perfect de piaţă nediferenţiată. Dacă vreţi să cumpăraţi 100 de acţiuni IBM, veţi cumpăra pachetul oferit la cel mai scăzut preţ. S-ar putea să existe 1.000 de oameni pregătiţi să vândă acţiuni IBM. Pe dumneavoastră nu vă interesează decât cine vă cere preţul cel mai mic. Nici una din caracteristicile celui care vinde — de cât timp are acţiunile, dacă păcăleşte sau nu fiscul, dacă îşi înşeală nevasta ori ce religie are — nu contează pentru dumneavoastră.

Spunem că o piaţă de produse seamănă cu o piaţă de mărfuri atunci când nu ne pasă ce produs sau marcă luăm ("toate sunt la fel") sau nu avem nevoie să ştim nimic despre vânzător. Prin urmare, vom spune despre portocalele dintr-un supermarket că nu sunt altceva decât o simplă marfă, dacă toate arată la fel şi nu ne interesează din ce loc provin.

Există însă trei lucruri care ar putea contrazice prezumţia de piaţă nediferenţiată.

- În primul rând, produsele s-ar putea să arate diferit. În cazul portocalelor, s-ar putea să aibă forme, mărimi, culori şi nuanţe de gust diferite, precum şi preţuri diferite. Denumim această situaţie *diferenţiere fizică*.

- În al doilea rând, produsele pot să poarte nume de marcă diferite. Numim această situaţie *diferenţiere prin marcă*. Portocalele poartă şi ele nume de marcă, de pildă Sunkist sau Florida's Best.
- În al treilea rând, clientul poate să fi edificat o relaţie satisfăcătoare cu unul dintre furnizori. Numim această situaţie *diferenţiere prin relaţie*. De exemplu, chiar dacă toate mărcile sunt de renume, una din firme s-ar putea să fi oferit mai bine şi mai prompt răspunsuri la întrebările clientului.

Theodore Levitt, profesorul de la Harvard, a aruncat mănuşa atunci când a spus: **"Nu există marfă fungibilă ca atare. Toate bunurile şi serviciile pot fi diferenţiate."**[28] Levitt consideră că mărfurile nu sunt altceva decât produse în aşteptarea redefinirii. Frank Perdue, care produce una dintre cele mai populare mărci de pui de consum, n-ar ezita să afirme că: **"Dacă poţi să diferenţiezi un pui mort, atunci poţi să diferenţiezi orice."** Nimic neobişnuit deci în felul cum procedează un profesor universitar cu studenţii lui de la un curs de masterat în economia afacerilor: de fiecare dată când studenţii folosesc cuvântul "marfă" în cadrul unei discuţii pe studiu de caz, îi amendează cu un dolar.

Şi totuşi, există firme care cred că pot câştiga doar prin puterea voinţei. Acum câţiva ani, şalangerul la titlul de lider al pieţei aparatelor de ras din Brazilia l-a provocat pe liderul curent, Gillette. Noi l-am întrebat pe şalanger dacă firma lui îi oferă consumatorului un aparat de ras mai bun. "Nu", a fost răspunsul. "Un preţ mai scăzut?" "Nu." "Un ambalaj mai bun?" "Nu." "O campanie de publicitate deşteaptă?" "Nu." "Bonificaţii mai avantajoase pentru distribuitori?" "Nu." "Atunci cum credeţi că veţi putea smulge cotă de piaţă de la Gillette?" "Pur şi simplu fiindcă suntem hotărâţi", a venit răspunsul. Evident, atacul s-a soldat cu un eşec.

Una din mantrele difuzate de Tom Peters sună aşa: **"Ieşi în evidenţă sau ieşi din existenţă*."** Nu orice diferenţă este însă şi distinctivă.

---

* Be distinct or extinct" (n. red.)

Trebuie căutate "diferenţe care să însemne ceva important, nu similitudine mai bună."

Diferenţierea se poate realiza pe multe căi (vezi caseta).

Cartea lui Jack Trout, *Differentiate or Die* ("Diferenţiază-te sau mori"), prezintă zeci de moduri în care firmele s-au descurcat să producă un obiect, un serviciu, o experienţă sau o imagine care să se singularizeze în mintea clienţilor.[29]

Greg Carpenter, Rashi Glazer şi Kent Nakamoto susţin că diferenţierea nici măcar nu e nevoie să aibă vreo însemnătate utilă.[30] Pentru unele produse, cum ar fi detergenţii, toate atributele cu valoare pentru client s-ar putea să fi fost deja descoperite şi exploatate. Cei trei autori citaţi susţin că "diferenţierea fără valoare utilă" poate aduce rezultate. De exemplu, cei de la Alberto Culver fac un şampon denumit "Mătase naturală", în compoziţia căruia se adaugă realmente mătase — deşi chiar ei au recunoscut în cursul unui interviu că mătasea nu are nici un efect asupra firului de păr. Da, dar un atribut de acest gen atrage atenţia, creează o trăsătură distinctivă şi sugerează o formulă cu efect mai bun.

Modalităţi de diferenţiere

- Prin *produs* (atribute, performanţă, conformanţă, durabilitate, fiabilitate, reparabilitate, stil, design).
- Prin *serviciu* (livrare, instalare, instruire pentru client, consultanţă, reparaţii).
- Prin *personal* (competenţă, curtoazie, credibilitate, seriozitate, receptivitate promptă, abilitate de comunicare).
- Prin *imagine* (simboluri, mijloace de comunicare scrise şi audio/video, atmosferă, evenimente organizate).

Distribuția și canalele de distribuție

Pentru multe firme, fabricarea produsului costă mult mai puțin decât aducerea lui pe piață. Agricultorii o știu prea bine — mai ales când văd ce mic procentaj din prețul final de vânzare cu amănuntul primesc pentru produsele lor. În multe cazuri, marketingul ajunge azi să reprezinte, în medie, 50 la sută din totalul costurilor unei firme. Producătorii ar vrea să-l elimine pe intermediar, considerând că adaosul lui e prea mare. Da, se poate elimina intermediarul, dar nu și funcțiunile pe care le îndeplinește. Dacă dispare intermediarul, va trebui ca dumneavoastră și/sau clientul să vă asumați exact aceleași funcțiuni — și probabil că nici nu le-ați îndeplini la fel de bine.

Cum poate o firmă să-și aducă noile produse pe piață? Fiecare firmă trebuie să-și conceapă o *strategie de aducere pe piață*. În vremuri mai puțin complicate, firma își angaja personal de vânzare care să-i vândă produsele către distribuitori, angrosiști, detailiști sau direct utilizatorilor finali. Astăzi, numărul variantelor posibile de ajuns pe piață a devenit de-a dreptul uriaș:

- Reprezentanți de vânzare voiajori
- Aliați strategici
- Parteneri de afaceri
- Distribuitori regionali sau locali
- Integratori
- Revânzători cu valoare adăugată
- Agenți ai producătorului
- Intranet
- Extranet
- Site-uri web
- E-mail
- Burse de furnizori
- Licitații
- Aparate fax

Brokeri
Francize
Telemarketeri
Agenţi de televânzare
Oferte directe prin poştă
Ziare
Televiziune

Normal că Peter Drucker spunea: **"Cea mai mare schimbare va fi a canalelor de distribuţie, nu a metodelor noi de producţie sau de consum."** Alegerea canalelor potrivite, convingerea lor să aprovizioneze marfa dumneavoastră şi atragerea lor ca parteneri reprezintă o sarcină deloc uşoară. Prea multe firme se străduiesc să-şi vândă marfa *către* distribuitori, în loc s-o vândă *prin* ei.

Cât de multe canale de marketing ar trebui să folosească o firmă pentru a-şi distribui produsele şi serviciile? Cu cât numărul de canale e mai mare, cu atât sporeşte *acoperirea de piaţă* a firmei şi rata de creştere a vânzărilor sale. Principiul este bine ilustrat de exemplul companiei Starbucks. Starbucks Coffee Company a început cu un singur canal, respectiv cafenele proprii, al căror personal era ales cu mare grijă şi a căror exploatare se făcea în condiţii de profitabilitate. Ulterior, Starbucks a acordat francize şi în alte locuri: aeroporturi, librării şi campusuri universitare. De curând, firma a semnat un acord de licenţă cu lanţul alimentar Albertson, acordându-i acestuia dreptul să deschidă cafenele Starbucks în supermarketurile proprii. În aceste localuri nu numai că se serveşte cafea Starbucks, ci se oferă şi alte produse sub aceeaşi marcă. Un celebru actor de comedie a făcut o glumă în legătură cu Starbucks: "Nu ştiu cât de repede se dezvoltă tipii ăştia, dar pot să spun că tocmai şi-au deschis o cafenea la mine în sufragerie." Adăugarea mai multor canale dă naştere la dezvoltare rapidă.

Există însă cel puţin două probleme care pot să apară când se suplimentează numărul canalelor de piaţă. În primul rând, calitatea produsului sau serviciului ar putea avea de suferit, fiindcă firma a obţinut acoperire de piaţă cu preţul scăderii gradului de *control asupra pieţei.* Cafeaua Starbucks servită la bordul unui avion United Air

Lines are gust la fel de bun ca aceea servită într-o cafenea Starbucks? Au grijă toţi comercianţii să arunce cafeaua Starbucks, dacă nu se vinde într-un interval de două ore? În al doilea rând, firma se poate confrunta cu probleme mereu mai mari în materie de *conflict între canale*. Unele puncte de vânzare Starbucks s-ar putea să se plângă că firma a francizat şi alte locuri de desfacere aflate în apropiere, afectându-le astfel volumul vânzărilor. Sau că în unele locuri se practică preţuri mai mici pentru cafeaua Starbucks decât în altele. În ambele cazuri, Starbucks va fi câştigat un plus de acoperire a pieţei, dar a pierdut din gradul de control asupra pieţei.

Alternativa constă în a vă rezuma la un singur canal şi a-l dezvolta, dar cu pârghii de control foarte stricte. De exemplu, Rolex Watch Company ar putea cu uşurinţă să-şi plaseze faimoasele ceasuri de mână în mult mai multe puncte de desfacere, dar îşi restricţionează acoperirea de piaţă doar la magazine cu bijuterii de lux mult distanţate geografic între ele şi care acceptă să menţină un anumit nivel al stocurilor de ceasuri Rolex, să utilizeze anumite modele de expunere şi să cheltuiască anumite sume anuale, precis specificate, pe publicitate la nivel local. Astfel, Rolex a reuşit să obţină un grad ridicat de control asupra pieţei şi nu se confruntă cu probleme de servire deficitară sau de conflict între canale. Pe de altă parte, rata de creştere a pieţei pentru produsele proprii este mai lentă.

Indiferent câte canale de piaţă utilizează o firmă, trebuie să le integreze pentru a avea un sistem eficient de aprovizionare a pieţei. Majoritatea companiilor contează pe faptul că un procentaj ridicat al rezultatelor lor economice vor proveni de la partenerii lor de canal, deci trebuie să-şi sistematizeze *managementul relaţiilor cu partenerii (MRP)* prin adoptarea unui program informatic MRP. Softul poate să îmbunătăţească fluxul de informaţii şi să reducă suma costurilor de efectuare a comunicaţiilor, comenzilor, tranzacţiilor şi plăţilor.

Producătorii care apelează la distribuitori pentru a ajunge la detailişti renunţă astfel, într-o oarecare măsură, la controlul asupra detailiştilor şi clienţilor finali. Pe de altă parte, dacă producătorul ar vinde di-

rect către detailişti sau clienţii finali, ar trebui să preia şi funcţiunile de canal: vânzare, finanţare, culegere a informaţiilor, prestare de servicii, asumarea riscurilor, transport şi depozitare. Dacă distribuitorii pot să facă mai bine aceste lucruri şi să le adauge valoare, înseamnă că se justifică existenţa canalului de distribuitori. Ideea fundamentală este că toate funcţiunile de canal trebuie executate şi repartizate eficient între partenerii de canal.

O firmă care acţionează prin mai multe canale trebuie să aplice politici similare în privinţa tuturor. Un lanţ de librării cum ar fi Borders trebuie să-şi oblige unităţile de vânzare clasice să fie pregătite să accepte şi returnarea cărţilor cumpărate online, de la magazinele virtuale Borders. Iar Borders Online nu poate aplica preţuri mai scăzute, fără a afecta vânzările librăriilor Borders normale.

Iată două exemple de integrare perfectă a canalelor de distribuţie:

- Charles Schwab, extrem de dinamica firmă de servicii financiare, le furnizează clienţilor ei o excepţională experienţă de servire sub un nume de marcă, indiferent de canalul prin care este contactată: pe Internet, la telefon sau în birourile firmei.
- Hewlett-Packard (HP) are un site Web excepţional, unde clienţii pot găsi informaţii despre orice produs sau serviciu HP. Clienţii pot face comenzi online sau telefonând la Hewlett-Packard, după care primesc asistenţă post-vânzare contactând HP şi fiind îndrumaţi spre cel mai apropiat partener local de afaceri.

O altă variantă posibilă este înfiinţarea unui canal special pentru clienţii favorizaţi. Multe bănci le asigură canale private de servicii bancare clienţilor cu depozite foarte mari. Dell oferă un extranet separat pentru fiecare client organizaţional de mare valoare. Clienţii de prim rang ai firmei Charles Schwab sunt repartizaţi unei echipe dedicate exclusiv relaţiilor contractuale cu clientul, pe care o pot contacta oricând la telefon, apelând un număr fără taxă.

Firma dumneavoastră trebuie nu doar să creeze şi să exploateze canale de marketing eficiente, ci şi să fie pregătită să adauge canale

noi şi să le elimine pe cele care nu aduc rezultate. Canalele de distribuţie sunt structuri dinamice. Când sunt utilizate judicios, ele pot crea un avantaj competitiv, dar dacă sunt prost utilizate, devin o adevărată piatră de moară.

Etica de marketing

Firmele sunt adeseori puse în situaţia de a alege între două variante opuse din punct de vedere etic: fie să meargă pe calea onorabilă şi să ia decizia decentă, fie să meargă pe calea dezonoarei şi să înşele încrederea clienţilor. Tylenol a ales calea onoarei, la un moment dat, când o mână criminală a otrăvit un lot întreg de pastile: a retras imediat de pe piaţă tot stocul existent şi l-a distrus în întregime. Intel a ales calea de mijloc, fiindcă a ezitat să înlocuiască un cip care avea un mic defect. Iar Ford a ales uneori calea dezonoarei, negând defectele câtorva dintre modelele sale de automobile.

Practicile de afaceri sunt adesea criticate vehement, fiindcă e inevitabil ca situaţiile de afaceri să ridice adesea dificile dileme de natură morală. Ne-am putea întoarce la clasicele întrebări ale lui Howard Bowen despre responsabilităţile unui om de afaceri:

> *Are dreptul să facă vânzare în moduri care încalcă spaţiul intim personal, de exemplu prin intermediul comişilor voiajori care bat din uşă în uşă...? Are dreptul să folosească metode care presupun reclamă gălăgioasă, loterii şi premii, trasul de mânecă al oamenilor pe stradă şi alte tactici de un bun gust cel puţin îndoielnic? Are dreptul să folosească tactici "de presiune" pentru a-i convinge pe oameni să cumpere? Are dreptul să încerce să grăbească uzura morală a unor bunuri, prin*

aducerea pe piață a unei nesfârșite succesiuni de modele noi și desigur diferite? Are dreptul să exploateze și să încerce să întărească motivația materialismului, a consumului cauzator de invidie și a ambiției de a ține pasul cu vecinii?[41]

Firmele cele mai admirate sunt cele care respectă un cod al onoarei ce spune că trebuie să servească și interesele oamenilor, nu numai propriile interese. Institutul Reputației și organizația Harris Interactive sondează opinia publică în legătură cu firmele pe care le admiră cel mai mult. În 2001, primele 15 au fost declarate (în ordine): Johnson & Johnson, Microsoft, Coca-Cola, Intel, 3M, Sony, Hewlett-Packard, FedEx, Maytag, IBM, Disney, General Electric, Dell, Procter & Gamble și United Parcel Service (UPS). Toate aceste companii se remarcă prin produsele lor, nivelurile de servire și filantropia corporativă, dar reputația și încrederea pe care o inspiră contribuie și ele la prosperitatea financiară.

Evaluarea performanței

Prin tradiție, marketerii s-au concentrat pe vânzări, cotă de piață și marjă de profit, în stabilirea obiectivelor și aprecierea performanței firmei. Dar deși de dorit, creșterea cotei de piață impune o analiză mai detaliată. Sunteți siguri că ați câștigat clienți de genul celor pe care vi-i doriți? Din ce categorie fac parte: înclinați spre loialitate sau apți să-și schimbe oricând furnizorul? Și i-ați "cumpărat" sau i-ați "meritat", adică i-ați atras cheltuind mai mult sau sporindu-vă productivitatea? Nu cumva ați obținut o cotă mai mare dintr-o piață care se micșorează? Aruncați o privire pe următoarele exemple:

- Cu ani în urmă, General Electric şi-a concediat un manager de divizie fiindcă îşi majorase cota de pe piaţa lămpilor cu vid pentru radio, în loc să se ocupe de piaţa tranzistorilor, aşa cum ar fi trebuit!
- Atunci când s-a pensionat de la GE, Jack Welch a recunoscut că s-a înşelat când a spus că GE trebuie să fie numărul unu sau doi în fiecare domeniu de activitate, deoarece "echipa managerială e astfel obligată să definească prea îngust pieţele ... ceea ce a făcut ca GE să rateze ocazii de câştig şi dezvoltare."

Şi concentrarea pe marje de câştig poate fi înşelătoare. Fabricanţii americani de automobile s-au opus ideii de a face maşini de mic litraj, fiindcă marjele de profit erau prea scăzute. Japonezii au urmărit această piaţă, ştiind că pot astfel să se instaleze în memoria afectivă a clienţilor foarte tineri, care în timp vor ajunge să cumpere şi maşini japoneze mai mari.

Firma dumneavoastră are nevoie de o serie întreagă de criterii suplimentare, pentru a-şi stabili obiectivele şi a-şi evalua performanţa (vezi caseta).

Firma dumneavoastră trebuie să-şi stabilească obiective şi criterii de evaluare a performanţei mai specifice pentru arii de marketing diferite. Pentru activitatea de service, puteţi folosi criteriul "remediere promptă, de prima dată", ca să aflaţi în ce proporţie din total a ajuns personalul de service la timp şi a remediat perfect produsul. Pentru activitatea de onorare a comenzilor, puteţi măsura procentajul de "comenzi onorate integral şi conform specificaţiei".

Fiecare firmă trebuie să-şi instituie măsuri de stimulare adecvate pentru realizarea diverselor scopuri pe care şi le propune. În general, trebuie să evite stimulentele care, deşi aduc profituri pe termen scurt, pe termen lung duc la pierderea clienţilor. Când sunt plătiţi cu comision, cei care vând automobile vor fi tentaţi să-l manipuleze pe client, ca să realizeze vânzarea. Agenţii bursieri plătiţi cu comision

Obiective și criterii de performanță

- Procentajul de clienți noi din numărul mediu de clienți.
- Procentajul de clienți pierduți din numărul mediu de clienți.
- Procentajul de clienți recâștigați din numărul mediu de clienți.
- Procentajul de clienți care intră în categoria "foarte nemulțumiți", "nemulțumiți", "neutri", "satisfăcuți", "foarte satisfăcuți".
- Procentajul de clienți care spun că vor cumpăra din nou de la firma dumneavoastră.
- Procentajul de clienți care spun că vor recomanda și altora firma dumneavoastră.
- Procentajul de clienți care spun că produsele firmei dumneavoastră sunt cele pe care le preferă cel mai mult în cadrul categoriei din care fac parte.
- Procentajul de clienți care identifică în mod corect poziționarea și diferențierea intenționate de firmă.
- Percepția medie asupra calității produsului firmei, în raport cu principalul concurent.
- Percepția medie asupra calității serviciului firmei, în raport cu principalul concurent.

sunt stimulaţi să facă tranzacţii nejustificate cu valorile din portofoliul clientului. Agenţii de constatare ai societăţilor de asigurări încearcă să plătească minimum posibil de daune. Telemarketerii sunt plătiţi pentru viteză în defavoarea bunei serviri, iar acest lucru poate dăuna edificării unei relaţii pe termen lung cu clientul. Sistemele de stimulare trebuie să fie atent monitorizate, pentru a se evita abuzurile.

Externalizarea unor servicii sau activităţi

Firma dumneavoastră poate să facă foarte bine doar câteva lucruri. Pentru celelalte lucruri necesare, apelaţi la cei care pot să le facă mai bine decât dumneavoastră. Externalizarea sau contractarea în exterior a unor servicii sau activităţi se aplica iniţial numai activităţilor conexe, care nu făceau parte din procesele de bază ale firmei, de pildă servicii de curăţenie sau sistematizare pe verticală a spaţiilor din exterior. Astăzi, însă, o altă mantră a managementului spune că o firmă trebuie să externalizeze toate lucrurile pe care alţii le pot face mai bine decât ea sau mai ieftin. Contractorii externi pot să ofere costuri mai mici şi rezultate mai bune graţie factorilor de scară şi specializare. Aşa a ajuns Nike să decidă că nu e cazul să-şi mai fabrice singură produsele de încălţăminte; Nike angajează firme asiatice care să-i producă pantofii de sport mai bine şi mai ieftin.

Firmele trebuie să ştie ce activităţi de marketing se cuvin păstrate în structura proprie şi nu contractate cu prestatori externi. De obicei, vor externaliza serviciile de publicitate şi cercetarea de marketing. Unele firme au început mai nou să externalizeze şi serviciile de marketing direct prin poştă şi cele de telemarketing. Câteva şi-au externalizat şi realizarea produselor noi şi activitatea forţei de vânzare. Iar eu cunosc câteva firme care şi-au externalizat în întregime departamentul de marketing.

Am fost odată angajat să ajut conducerea managerială a unei firme să decidă ce activităţi trebuie externalizate. După ce le-am studiat

toate activităţile desfăşurate, am făcut un raport către consiliul de administraţie. "Domnilor, ar trebuie să externalizaţi tot ce faceţi. Nu vă pricepeţi la nimic." Toată lumea a rămas cu gura căscată. "Adică vreţi să spuneţi că ar trebui să ieşim de pe piaţă?!" "Nicidecum", am spus eu. "Eu doar vă spun cum puteţi face mai mulţi bani. Costurile dumneavoastră se vor reduce drastic. Singura competenţă de care aveţi nevoie este gestionarea relaţiilor cu prestatorii activităţilor dumneavoastră." În esenţă, ce le propuneam eu era să devină o *organizaţie virtuală*.

Se poate întâmpla, însă, ca o firmă să meargă şi prea departe cu externalizarea. Ceea ce face ca o firmă să devină cu adevărat mare este faptul că şi-a creat un set al competenţelor de bază ingenios corelate între ele şi care ar fi foarte greu de imitat în totalitate. Asta au făcut companii ca IKEA, Wal-Mart şi Southwestern Airlines. Sigur, şi-au externalizat unele activităţi, dar rămân unicate inimitabile, fiindcă au avut grijă să-şi păstreze un set interdependent de competenţe şi capabilităţi care desfid posibilitatea de a fi copiate cu uşurinţă.

Firmele

S-a spus că există patru tipuri de firme:

1. Cele care fac să se întâmple ceva.
2. Cele care se uită cum se întâmplă ceva şi reacţionează.
3. Cele care se uită cum se întâmplă ceva şi nu reacţionează.
4. Cele care n-au băgat de seamă că s-a întâmplat ceva.

Deloc de mirare, atunci, că firma medie dispare în 20 de ani. Dintre companiile enumerate între cele mai bune 100 în topul Forbes pe 1917, numai 18 mai supravieţuiau încă în 1987. Şi numai două dintre ele, General Electric şi Eastman Kodak, înregistrau profituri consistente.

Şi nu toate firmele care există sunt cu adevărat vii. Unele doar ne păcălesc că ar fi vii, prin simplul fapt că încă mai respiră. De ani de zile, General Motors şi Sears pierd într-una cotă de piaţă, chiar dacă inima continuă să le bată. Poţi intra în unele firme şi să spui după 15 minute dacă sunt vii sau moarte, doar uitându-se la feţele angajaţilor lor.

Eu, unul, nu mai ştiu ce înseamnă o firmă de mari dimensiuni. Dimensiunea a ajuns o noţiune relativă. Boeing, Caterpillar, Ford, General Motors, Kellogg, Eastman Kodak, J. P. Morgan şi Sears sunt firme-gigant. Dar la începutul anului 2000, corporaţia Microsoft a atins o valoare de piaţă care depăşea valoarea însumată a celor opt giganţi menţionaţi.

Ce anume face ca unele firme să fie "mari" — şi la figurat, nu numai la propriu? Există o seamă întreagă de cărţi gata să ne dea un răspuns. Tom Peters şi Bob Waterman au dat startul în jocul de-a ghicitul, în cartea lor intitulată *In Search of Excellence* ("În căutarea excelenţei"), apărută în 1982.[12] Dintre cele 70 de firme pe care le-au nominalizat cei doi, multe sunt astăzi muribunde. Apoi au venit să ne răspundă Jim Collins şi Jerry Porras, în cartea *Built to Last* ("Făcut să dureze", 1994)[13], Michael Treacy şi Fred Wiersema, în *The Discipline of Market Leaders* ("Disciplina liderilor de piaţă", 1995)[14], Arie de Geus în *The Living Company* ("Compania care trăieşte", 1997)[15] şi, ceva mai recent, din nou Jim Collins, cu *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* ("De la bun la mare — de ce unele firme reuşesc să facă saltul... iar altele nu", 2001)[16].

Toate aceste cărţi scot în evidenţă numeroasele corelaţii şi elemente comune firmelor de succes. Eu însă am o teză foarte simplă: firmele durează atâta timp cât continuă să furnizeze o valoare superioară

pentru client. Orientarea lor trebuie să fie potențată de piață și potențată de client. În cazul celor mai bune, ele sunt cele care potențează orientarea pieței, creând produse noi pe care oamenii poate nu le-au cerut, dar apoi le mulțumesc pentru ele. Firmei Sony trebuie să-i mulțumiți pentru walkman-ul dumneavoastră, pentru discurile din ce în ce mai mici de stocare a informației digitale, pentru incredibilele mini-camere video și pentru inovatoarele calculatoare pe care le folosiți!

Firmele orientate spre client câștigă constant cotă mentală (de reamintire) și cotă afectivă (de preferință), ceea ce conduce la cote de piață mai mari și, mai departe, la cote de profit mai mari.

Tom Siebel, directorul executiv al companiei Siebel Systems, are o concepție simplă, dar cuprinzătoare, despre cum poate o firmă să devină "mare": **"Concentrați-vă pe a asigura satisfacția clienților dumneavoastră, pe a deveni un lider de piață și pe a vă construi renumele de bun cetățean corporativ și de mediu de muncă bun pentru angajați. Restul o să vină de la sine."** (vezi și Orientarea spre client.)

Forța de vânzare

Aproximativ 11 la sută din totalul americanilor angajați, adică în jur de 18 milioane de oameni, lucrează în activitatea de vânzare. Apariția Internetului și a altor tehnici de marketing direct, în paralel cu costul ridicat al vânzării personale, obligă firmele să treacă la reexaminarea mărimii și rolului forței lor de vânzare.

Sunt necesari agenţii sau reprezentanţii de vânzări? După Peter Drucker: **"Oamenii sunt pur şi simplu prea scumpi ca să fie folosiţi pentru munca de vânzare. Nu putem, în general vorbind, să mai vindem — trebuie să facem o piaţă, adică să creăm o dorinţă de a cumpăra, pe care apoi s-o putem satisface fără un efort prea mare de vânzare."**

Firmele nu au întotdeauna nevoie de o forţă proprie de vânzare. Cam jumătate din firme apelează la forţă de vânzare pe contract de servicii: reprezentanţele producătorilor, agenţii de desfacere şi aşa mai departe. Multe firme îşi angajează în regim de colaborare persoane din exterior, pentru a gestiona zone geografice mai îndepărtate sau segmente de piaţă mai puţin importante.

Când angajaţi personal de vânzare, ar trebui să-i luaţi numai pe cei sincer convinşi de valoarea firmei dumneavoastră şi a produselor sale. Genul acesta de sinceritate e greu de simulat permanent, chiar şi de cei cu real talent actoricesc! Şi ar fi mai bine, poate, să-i preferaţi pe cei care n-au avut încă succes în activitatea de vânzare, decât pe cei care n-au încercat niciodată acest gen de activitate. Şi nu angajaţi niciodată, ca agent de vânzări, o persoană pe care n-aţi îndrăzni s-o invitaţi la dumneavoastră acasă.

Când decideţi cu cât să vă plătiţi oamenii de vânzări, nu uitaţi că, de regulă, cei prost plătiţi or să vă coste scump, iar cei bine plătiţi or să vă coste ieftin! Cei mai buni angajaţi de vânzări dintr-o firmă aduc adesea de cinci ori mai multe încasări decât angajatul mediu — dar nici vorbă să primească de cinci ori mai mulţi bani!

Angajaţii de vânzări au nevoie de motivare şi încurajare, cam ca jucătorii de fotbal înaintea unui meci important. Adevăratul talent constă în a-i putea motiva şi pe cei de nivel mediu, nu numai pe cei cu performanţe foarte bune.

Aveţi grijă ca reprezentanţii dumneavoastră să nu fie din categoria celor pentru care orice vânzare e bună, indiferent de profitabilitatea ei! Legaţi remuneraţia de profitul obţinut din vânzare, nu de încasarea realizată. Fiecare angajat de vânzări ar trebui să se considere

managerul unui centru de profit, nu al unui centru de vânzare, şi să fie recompensat în consecinţă.

Iată alte câteva criterii cantitative pe baza cărora puteţi judeca performanţa unui angajat de vânzări: *numărul mediu de vizite de vânzare pe zi; timpul mediu consumat cu vizite de vânzare pe contact cu clientul; costul mediu şi încasarea medie pe vizită de vânzare; numărul de comenzi primite la o sută de vizite de vânzare; numărul de clienţi noi* şi *numărul de clienţi pierduţi pe perioada de raportare.* Comparaţi apoi performanţa angajatului respectiv cu media de referinţă, pentru a depista cazurile de performanţă slabă sau, dimpotrivă, excepţional de bună.

Slaba performanţă e adesea justificată cu scuza pieţei mature. Fals! E o dovadă de crasă incompetenţă să spui despre o piaţă că ar fi "matură". Plus că, după toate probabilităţile, într-un sector de activitate deja matur e mult mai uşor să faci bani decât, de exemplu, într-o ramură industrială de înaltă tehnologie.

Cea mai dificilă situaţie cu care se poate confrunta un agent de vânzări e atunci când se vede nevoit să-i spună clientului că poate găsi un produs mai bun la concurenţă. IBM le cere reprezentanţilor săi să recomande cel mai bun echipament pentru o aplicaţie, chiar dacă aceasta înseamnă să recomande produsele unui concurent. Pe de altă parte, însă, reprezentantul de vânzări câştigă astfel respectul clientului, iar în final şi comenzi din partea lui.

Rolul marketingului este de a susţine forţa de vânzare în următoarele moduri:

- Marketingul plasează reclame şi cumpără liste, pentru identificarea de noi clienţi potenţiali.
- Marketingul întocmeşte un profil caracteristic al celor mai buni clienţi potenţiali, pentru ca forţa de vânzare să ştie pe cine să viziteze şi pe cine nu.
- Marketingul stabileşte influenţele asupra deciziei de cumpărare şi raţionamentele justificative utilizate de persoanele cu rol-cheie de decizie din cadrul organizaţiei-client.

- Marketingul scoate în evidenţă atuurile şi slăbiciunile firmelor concurente, precum şi poziţia pe care o ocupă produsele firmei în raport cu ofertele concurente.
- Marketingul documentează şi distribuie exemple de bună performanţă în materie de vânzări şi le utilizează în cadrul programelor de instruire.
- Marketingul întocmeşte şi distribuie în rândul clienţilor materiale de comunicare (material publicitar, broşuri etc.), pentru a stimula interesul faţă de produsele firmei şi a face ca reprezentanţii ei de vânzări să fie bine primiţi.
- Marketingul utilizează publicitatea şi telemarketingul pentru a depista şi preselecta potenţialii clienţi promiţători, ce pot fi apoi preluaţi de forţa de vânzare.

Firmele inteligente îşi dotează reprezentanţii cu echipament de automatizare a activităţii de vânzări (calculatoare, telefoane mobile, aparate fax şi copiatoare) şi softuri corespunzătoare. Astfel, reprezentanţii pot să studieze datele clientului înainte de vizita propriu-zisă, să răspundă la întrebări în timpul vizitei şi să înregistreze informaţii importante după încheierea vizitei. Personalul de vânzări poate găsi rapid informaţii despre produse, cum ar fi noutăţi tehnice, preţuri, profilul de achiziţii al clientului, termeni preferenţiali de plată şi alte date care să le faciliteze munca.

Atunci când tranzacţia de vânzare e finalmente încheiată, **"Grijile agentului de vânzări iau sfârşit şi încep grijile clientului."** (Theodore Levitt)

Furnizorii

Marketerii firmei ar trebuie să fie interesaţi şi de furnizori, nu numai de distribuitori şi concesionari. Un motiv ar fi pentru a se asigura că achizitorii din serviciul de aprovizionare cumpără lucruri de calitate, permiţând astfel firmei să le ofere clienţilor vizaţi nivelul de calitate promis. Un alt motiv ar fi că furnizorii care nu se ţin de cuvânt pot provoca întârzieri în producţie şi, prin urmare, nerespectarea promisiunilor de livrare către clienţi. Un al treilea motiv ar fi că furnizorii buni vor veni şi cu idei utile, care vor adăuga valoare peste simpla furnizare a produsului aprovizionat.

Deşi, pe de o parte, personalul de achiziţii al firmei trebuie să-i caute pe cei mai buni furnizori, pe de alta sunt judecaţi şi după reuşita în a menţine costurile firmei la un nivel scăzut. Acest ultim imperativ poate conduce la compromisuri în alegerea furnizorilor. Pe vreme când Ignacio Lopez conducea serviciul de procurare al companiei General Motors, furnizorii erau trataţi dur şi fără milă — Lopez le pretindea întotdeauna preţul minim posibil, deşi pentru unii dintre ei însemna că abia vor reuşi să supravieţuiască pe piaţă. Iată o atitudine obtuză şi complet lipsită de prevedere: evident că aceşti furnizori vor prefera să ajute alte companii de automobile, când se va pune problema vreunui deficit de componente sau dezvăluirea unor inovaţii.

Astăzi majoritatea firmelor îşi reduc numărul de furnizori, pe baza raţionamentului că un singur furnizor foarte bun face cât trei de medie. Unele firme au ales să lucreze cu un furnizor superior prin-

cipal, mai degrabă decât să-i pună pe toţi furnizorii să se concureze reciproc în a oferi concesii. Industria auto a început să utilizeze un furnizor superior principal pentru banchete, altul pentru motoare, altul pentru sistemele de frâne şi aşa mai departe. Aceşti furnizori principali sunt trataţi ca parteneri care co-investesc în succesul clientului.

Iar dacă dumneavoastră înşivă sunteţi un furnizor, mulţumiţi cerului atunci când aveţi un client exigent! Cei de la Rolls-Royce spun că Boeing este "cel mai dificil client pe care-l avem" şi îi sunt recunoscători pentru acest lucru. Când trebuie să îndeplinească standardele unui client foarte exigent, furnizorului îi va fi mult mai uşor să le satisfacă pe cele ale clienţilor mai puţin pretenţioşi.

Garanţiile

Garanţiile încep să fie foarte la modă. Garanţiile pot fi mijloace foarte eficace de construire a valorii şi credibilităţii unei firme. Ele pot promite recuperarea banilor, dacă produsul este returnat, sau compensarea ori înlocuirea produsului returnat. Trebuie însă să fie relevante, necondiţionate, credibile şi uşor de înţeles. Ignoraţi-le pe cele care vă promit că vă ajută să slăbiţi 15 kilograme într-o săptămână, să învăţaţi limba franceză într-o singură zi sau să vă crească la loc părul pe chelie!

Iată câteva firme ale căror garanţii solide au creat un puternic curent de emulaţie printre concurenţi:

- *Hampton Inn* garantează că serviciile hoteliere oferite "se vor ridica în totalitate la nivelul exigenţelor dumneavoastră; dacă nu sunteţi mulţumiţi, vă dăm banii înapoi".

- *Loblaws* (din Canada) se angajează să înlocuiască oricare din produsele sale alimentare sub marcă a distribuitorului privat, cu produse sub marcă de producător național, în cazul în care clientul nu consideră că Loblaws îi oferă o valoare mai bună.
- *Xerox* va înlocui orice produs Xerox pe o perioadă de 3 ani, ori de câte ori e nevoie, până ce clientul se declară pe deplin satisfăcut.
- *A.T. Cross* înlocuiește stilourile și creioanele pe toată durata de viață. Clientul nu trebuie decât să trimită prin poștă stiloul sau creionul rupt ori defect, iar firma îl repară ori îl înlocuiește și îl trimite înapoi pe gratis.
- *Saturn* își ia înapoi autoturismul în termen de 30 de zile de la vânzare, în cazul în care clientul nu se declară mulțumit.
- *Allied Van Lines* e dispusă să plătească 100 de dolari pe zi de întârziere, dacă întârzie cu transportarea bunurilor unui client.
- *BBBK Pest Control*, firma de dezinsecție și deratizare, nu numai că îi dă înapoi clientului banii dacă nu reușește să-l scape complet de dăunători, ci îi plătește și serviciile următoarei firme de dezinsecție și deratizare.

Iată cum își formulează L.L. Bean bine cunoscuta garanție: **"Toate produsele noastre sunt garantate să ofere 100% satisfacție, în toate privințele. Dacă nu sunteți 100% mulțumit, puteți returna oricând orice produs cumpărat de la noi. Îl vom înlocui, vă vom înapoia prețul de achiziție sau vă vom credita cartea de credit — cum doriți dumneavoastră. Nu vrem să fiți în posesia nici unui lucru de la L.L. Bean, dacă nu sunteți complet mulțumit de el."**

Întotdeauna vor exista unele firme însă pe care le interesează în primul rând să proclame că oferă garanții, nu să le onoreze. Juriștii lor le formulează cu condiții mascate și cerințe speciale, grație cărora ajung practic să nu mai garanteze nimic. Ocazie cu care firma se alege cu un grup tot mai mare de clienți furioși, care abia așteaptă s-o discrediteze în fața oricui îi ascultă.

Imaginea și marketingul emoțional

Firmele se orientează tot mai mult spre marketingul imaginilor şi al stimulilor emoţionali, pentru a câştiga un loc cât mai bun în mintea şi sufletul clienţilor. Deşi acest lucru se întâmplă de când lumea, în vremurile de azi a ajuns un fenomen accelerat. Vechea mantră a marketingului sfătuia firmele să-şi depăşească în performanţă concurenţa pe baza unui anumit avantaj şi să promoveze avantajul respectiv: "Volvo este cea mai sigură maşină"; "Tide curăţă mai bine decât orice alt detergent"; "Wal-Mart vinde la cele mai scăzute preţuri". Cunoscut sub denumirea de *marketing al avantajelor*, pornea de la premisa că argumentele logic-raţionale îi influenţează mai puternic pe consumatori decât apelurile emoţionale. În economia contemporană însă companiile copiază rapid avantajul oricărui concurent, până ce nu mai reprezintă un avantaj. Avantajul deţinut de Volvo, adică faptul că produce maşinile cele mai sigure, nu mai înseamnă mare lucru, o dată ce clienţii încep să considere că majoritatea maşinilor sunt sigure.

Tot mai multe firme încearcă acum să-şi creeze imagini care să facă apel la inimă, nu la raţiune. Cele adresate raţiunii tind să enunţe aceleaşi avantaje, deci firmele încearcă acum să vândă mai degrabă un gen de atitudine sau un mod de a fi. Nike ne îndeamnă: "Just do it!" ("Pur şi simplu fă-o!"). În campania de promovare a consumului de lapte, ne sunt arătate celebrităţi purtând "mustăţi de lapte". Societatea de asigurări Prudential vrea ca oamenii să aibă "o bucată din

stâncă". Aceste campanii acţionează mai mult asupra afectului decât asupra intelectului.

Firmele apelează la antropologi şi psihologi, cerându-le să conceapă mesaje apte să pătrundă mai adânc în fiinţa noastră emoţională. O metodă ar fi prin construirea imaginii produsului în jurul unui arhetip profund înrădăcinat — eroul, antieroul, sirena ispititoare, moşneagul înţelept — care sălăşluieşte în subconştientul colectiv.

Puteţi afla uşor ce imagine au clienţii şi non-clienţii despre dumneavoastră şi concurenţii dumneavoastră. Firma specializată în cercetare de marketing îi va întreba pe subiecţi: "Dacă această firmă ar fi o fiinţă umană, ce vârstă credeţi că ar avea?" (Răspunsul ar putea fi "adolescentă", în cazul companiei Apple Computer, şi "bunică", în cazul IBM.) Sau "Dacă această firmă ar fi un animal, ce animal credeţi că ar trebui să fie?" (Rugaţi-vă să fiţi asemănaţi cu un leu sau o maimuţă, nu cu un elefant sau un dinozaur!)

Implementare şi control

Un subiect aflat în permanentă controversă este cel al strategiei. Ce e mai important, conţinutul strategiei sau modul de execuţie? Peter Drucker observa că **"nici nu un plan nu înseamnă nimic până nu degenerează în muncă."** Totuşi, un plan slab, dar perfect implementat, nu e cu nimic mai bun decât un plan perfect, dar prost implementat. Adevărul e că ambele sunt absolut necesare pentru reuşită, şi planul, şi implementarea.

La capitolul "chiflelor" în materie de implementare se pot da nenumărate exemple. Reclamele Kodak la un nou model de aparat

de fotografiat a adus lumea grămadă în magazine, doar ca să constate că marfa nu sosise încă. O bancă foarte importantă a anunţat în ziare lansarea unui nou plan de pensii, dar a omis să le explice detaliile planului managerilor săi de sucursală. O firmă de proiectare în construcţii a luat decizia să-şi vândă serviciile în Orientul Mijlociu, dar n-a găsit în interiorul firmei nici o persoană capabilă care să vorbească araba şi să fie dispusă să se transfere acolo. Un hotel a decis să-şi facă din serviciu cea mai importantă promisiune de valoare, dar a lăsat ca activitatea de servicii să fie administrată de un manager slab, cu un buget mic şi personal insuficient.

Buna implementare nu poate avea loc decât dacă e susţinută cu sinceră convingere de cei ce urmează să implementeze planul. Iar metoda cea mai bună pentru a-i convinge este prin cooptarea lor la elaborarea planului. Astfel, personalul de vânzare e mai susceptibil să accepte planul de marketing, dacă a avut un reprezentant care să participe la elaborarea lui şi dacă ţintele de plan în materie de volum şi preţuri sunt plauzibile. Prin urmare, primul imperativ al planificatorului constă în a promova planul printre cei din interior, nu din exterior.

Controlul este modalitatea prin care vom depista rateurile de implementare sau de conţinut ale strategiei. Posibil ca firma să fi făcut prost implementarea, să-şi fi stabilit greşit mixul de marketing, să se fi orientat spre o piaţă-ţintă nepotrivită sau să fi făcut prost munca iniţială de cercetare. Controlul nu este o chestiune singulară, ci un ansamblu vast de instrumente pentru a garanta că firma se află pe calea cea bună. Instrumentele de control se împart în patru categorii, după cum urmează.[36]

Controlul de marketing – tipuri de instrumente

Tipul de control	*Responsabilitatea primară*	*Scopul controlului*	*Metoda*
I. Controlul planului anual	Conducerea superioară; managerii medii	Să verifice dacă rezultatele planificate sunt îndeplinite.	• Analiza vânzărilor • Analiza cotei de piață • Indicatori de tip vânzări/ cheltuieli • Analiza financiară • Analiza fișei de scor pentru factori de piață
II. Controlul profitabilității	Controlorul de marketing	Să depisteze locurile unde firma câștigă și respectiv pierde bani.	Nivelul profitabilității pe: • Produs • Teritoriu • Client • Segment • Canal de distribuție • Mărimea comenzii
III. Controlul eficienței	Managerii operativi și administrativi; controlorul de marketing	Să evalueze și să îmbunătățească eficiența și impactul cheltuielilor de marketing.	Eficiența: • Forței de vânzare • Publicității • Promovării vânzărilor • Distribuției

Tipul de control	*Responsabilitatea primară*	*Scopul controlului*	*Metoda*
IV. Controlul strategic	Conducerea superioară; auditorul de marketing	Să verifice dacă firma îşi exploatează cele mai bune oportunităţi în materie de pieţe, produse şi canale de marketing.	• Instrument de evaluare calitativă a eficacităţii marketingului • Audit de marketing • Bilanţul excelenţei de marketing • Bilanţul responsabilităţii etice şi sociale a firmei

Procesele de planificare, implementare şi control constituie un admirabil sistem biunivoc, în care informaţia de verificare circulă în ambele sensuri. Dacă firma dumneavoastră nu-şi realizează obiectivele stabilite, înseamnă că fie implementarea planului se face defectuos, fie planul dumneavoastră a devenit revolut şi are nevoie de remediere.

Informații și analize

Un fost director executiv de la Unilever a spus odată că dacă Unilever ar şti ce ştie, şi-ar dubla profiturile. E clar ce vrea să spună: multe firme dispun de munţi întregi de informaţii, dar nu şi le explorează analitic. Această constatare a condus la o adevărată explozie a interesului faţă de *managementul cunoştinţelor*: organizarea informaţiilor unei firme în aşa fel încât să poată fi găsite cu uşurinţă şi să se poată trage concluzii şi învăţăminte.

Multe firme, mai ales cele rezultate din fuziuni sau achiziţii, s-au trezit în final cu sisteme de date incompatibile. Ca să-şi poată forma o imagine completă asupra clientului, concurenţei şi distribuţiei, trebuie mai întâi să-şi sintetizeze şi să-şi integreze datele în cadrul unui singur sistem.

Marketingul începe să se bazeze tot mai mult pe informaţii şi mai puţin pe forţa brută a activităţii de vânzare. Mulţumită calculatorului şi Internetului, nici un angajat de vânzări nu-i mai poate spune şefului lui că nu are date despre ramura, firma, problemele sau posibilităţile unui client potenţial. Folosind *softuri de automatizare a vânzărilor*, un angajat de vânzări poate să înregistreze în evidenţă date esenţiale despre fiecare client sau posibil client: nevoi, interese, opinii şi factori de stimulare. Când se află în biroul unui posibil client, angajatul de vânzări poate să răspundă la întrebări, conectându-se la calculatorul principal din reţeaua firmei sau folosind alte resurse din laptopul personal. După negociere, are posibilitatea să printeze un model de contract adaptat la situaţia dată, pe care clientul nu mai

trebuie decât să-l semneze. Iar după aceea, angajatul de vânzări poate să vadă tot ce a cumpărat oricare din clienţi şi să găsească noi ocazii de vânzare încrucişată sau în eşaloane superioare de preţ.

Pe lângă softuri de automatizare a vânzărilor, firmele au nevoie şi de *softuri de automatizare a marketingului*, pentru a-i ajuta pe marketeri să-şi sporească eficienţa şi eficacitatea.

O formă de asemenea automatizare este *managementul în timp real al stocurilor*, unde marketerul poate să spună în orice moment ce au vândut ieri firma şi concurenţii ei, inclusiv caracteristici şi preţuri. Această facilitate nu numai că permite o planificare mai bine sincronizată a producţiei, ci şi reacţii tactice în timp real.

- Despre Wal-Mart, unele voci spun că e mai degrabă o firmă de sisteme informaţionale, decât una de comerţ cu amănuntul. La sfârşitul zilei, Wal-Mart ştie, pentru fiecare produs, ce vânzări s-au realizat în fiecare din magazinele sale, ceea ce face mai uşoară comandarea stocului necesar de completare pentru ziua următoare. Rezultatul? Wal-Mart gestionează stocuri de aprovizionare mai mici, deci are nevoie de mai puţin capital rulant. Mărimea comenzilor din stoc este determinată de cererea reală, nu de cea previzionată. Wal-Mart şi-a sincronizat comenzile cu fluxul cererii.
- În Japonia, 7-Eleven este un alt detailist care ia decizii determinate de fluxul datelor reale. 7-Eleven îşi completează stocurile de trei ori pe zi, în urma comenzilor primite de la managerii de magazin, care aproximează cât se aşteaptă să vândă în următoarele câteva ore. 7-Eleven nu se rezumă doar la a-i instrui pe angajaţii din magazin cum să obţină informaţii despre client şi date de vânzare, ci îi învaţă şi cum să utilizeze aceste date.

Altă formă de automatizare este *vânzarea în timp real*, unde firma şi-a programat reguli implicite pentru sugerarea altor produse şi servicii care ar putea fi menţionate în faţa clientului.

- Să zicem că un cuplu de vârstă mijlocie vine la bancă pentru un credit special de consum, de exemplu destinat lucrărilor de repa-

rații la locuință. Întrucât este foarte probabil ca asemenea clienți să aibă copii de vârsta facultății, funcționarul băncii le menționează și un împrumut pentru studii.

- O clientă care călătorește în interes de serviciu se cazează la un hotel unde a mai fost cazată adesea și în trecut. Observând în baza de date că e vorba de o persoană care călătorește frecvent, recepționerul s-ar putea oferi să-i facă rezervări la hoteluri-surori pentru deplasări viitoare, ale căror date le știe deja.

Încă o formă este *automatizarea procesului de marketing*, unde firma și-a codificat procesele de marketing pe care trebuie să le cunoască managerii săi de produs, de marcă și de segment, pentru a putea acționa cu mai multă eficacitate.

- Având nevoie să facă un test de concept, un manager de marcă își deschide calculatorul și caută cele șase etape ale unui asemenea test — calculatorul îi va afișa indicații utile și exemple concrete de mare succes din categoria conceptelor care-l interesează. Dacă trebuie să aleagă un tip adecvat de promovare a vânzărilor, managerul apelează din nou la calculator și acesta îi oferă recomandări rezultate din analiza celor mai bune asemenea demersuri la scară mondială.

Iar o altă formă de automatizare este dată de combinarea unor pachete de programe informatice care facilitează gestionarea unor procese cum ar fi realizarea produselor noi, campanii de publicitate, proiecte de marketing și managementul contractelor. Asortimente de acest gen sunt realizate de Emmperative, E.piphany, Unica și alte câteva firme specializate în automatizarea de marketing.

În orice bătălie — militară, economică sau conjugală — victoria îi va aparține părții mai bine informate. Arie de Geus, fost strateg la Royal Dutch/Shell, remarca: **"Capacitatea de a învăța mai repede decât concurenții noștri s-ar putea să ne fie singura armă competitivă durabilă."**

În același timp, managerii trebuie adeseori să ia decizii înainte de a avea la dispoziție toate datele problemei. Dacă așteaptă prea mult, fereastra de oportunitate s-ar putea să dispară.

Inovarea

Firmele se confruntă cu o mare dilemă. Dacă nu inovează, mor. Iar dacă inovează, dar inovaţiile lor nu se bucură de succes, tot riscă să moară. Dat fiind că, în privinţa introducerii cu succes pe piaţă, numai 20 la sută din bunurile de consum preambalate reuşesc şi cam 40 la sută din cele de pe piaţa organizaţională, şansa teoretică pare descurajantă.

Şi totuşi, inovarea e o variantă mai sigură decât statul pe loc — cu condiţia esenţială să gestionaţi inovarea mai bine decât concurenţii dumneavoastră. Inovaţia şi imaginaţia trebuie transformate într-o *capabilitate* a firmei, aşa cum se întâmplă la 3M, Sony, Casio, Lexus, Braun şi Honda. Aceste firme au fost supranumite "locomotive de produse", ca aluzie la faptul că gestionează realizarea produselor noi ca pe un proces continuu şi interactiv, derulat prin cooperare între fabricant, forţa de vânzare şi client, care se străduiesc împreună să dezvolte, să perfecţioneze, să adapteze şi să îmbunătăţească produsele.[37]

Procesul de inovare trebuie atent gestionat ca ansamblu corelat de procese: *elaborarea ideilor, filtrarea ideilor, elaborarea şi testarea conceptului, analiza economică, elaborarea şi testarea prototipului, marketingul de testare* şi *comercializarea.* Firma trebuie să-şi dezvolte intern sau să aducă din afară competenţele necesare în fiecare etapă a procesului. Şi trebuie să desemneze un conducător cu multă experienţă pentru dirijarea procesului de inovare.

Gary Hamel susţine că inovaţia poate fi o *capabilitate strategică* exact la fel cum în unele firme calitatea constituie o disciplină.[38] Inovaţia nu se realizează printr-o sesiune de brainstorming cu durata de două zile. Succesul impune crearea a trei pieţe în interiorul firmei: *o piaţă de idei, o piaţă de capital* şi o *piaţă de talente*. Firma trebuie să încurajeze şi să recompenseze ideile noi; trebuie să pună deoparte o rezervă de bani pentru a finanţa investiţia în ideile noi promiţătoare; şi trebuie să atragă talentul uman necesar pentru implementarea ideilor. Iar cei care au contribuit cu idei, capital şi talent trebuie să fie răsplătiţi pentru acest lucru.

Inovaţia nu se limitează numai la produse sau servicii noi, ci cuprinde şi imaginarea unor structuri şi procese economice noi. Nestlé vinde cafea în magazinele alimentare, dar Starbucks a fost firma care a imaginat o modalitate nouă de a vinde cafeaua cu amănuntul. Barnes & Noble a imaginat un nou concept de librărie, iar Amazon a imaginat un sistem genial pentru vânzarea cărţilor online. Toate exemplele următoare au reprezentat inovaţii majore în materie de activitate economică: Club Med, CNN, Dell Computer, Disney, Domino's Pizza, Federal Express, IKEA, McDonald's, producătorul de ceasuri de mână Swatch, Wal-Mart.

O firmă trebuie să urmărească atât îmbunătăţirea continuă, cât şi inovarea discontinuă. Îmbunătăţirea neîntreruptă este esenţială, dar inovarea punctuală ar fi şi mai bună. Un mult mai mare avantaj competitiv sustenabil poate veni din inovare discontinuă, chiar dacă la un grad mult mai mare de risc şi cheltuială. Riscul provine din câteva realităţi incontestabile: tehnologia evoluează, există tehnologii concurente una cu cealaltă, piaţa este prost definită, nu există infrastructură de realizare şi e greu să se dea un pronostic exact în privinţa termenului de finalizare. Mai mult decât atât, cercetarea de marketing în acest caz nu are prea mare utilitate. Inovarea discontinuă afectează profiturile pe termen scurt, iar pe termen lung s-ar putea să nu aducă prea mari beneficii. Procesul tradiţional de realizare a noilor produse funcţionează perfect în cazul îmbunătăţirilor continue, dar nu se poate aplica la inovaţiile discontinue.

Unde să caute firmele idei de produse noi? Răspunsul normal al unui marketer va fi: să-i întrebe pe clienţi ce le trebuie. Dacă e bine făcut, un asemenea demers poate produce idei utile, dar probabil incrementale, mai degrabă decât revoluţionar-inovatoare. Consumatorii n-ar fi răspuns că vor un calculator personal, o agendă digitală, un walkman, un telefon fără fir sau o cameră video digitală. Akio Morita, regretatul fost director executiv de la Sony, spunea: "N-a fost nevoie de cercetare de piaţă. Publicul nu ştie ce e posibil. Noi da."

Adevărul e că idei pot veni de oriunde, şi nu numai de la clienţi sau din laboratoarele de cercetare. Orice firmă este o potenţială pepinieră de idei, doar că de multe ori nu ştie să le stimuleze dezvoltarea sau îi lipseşte un sistem eficace prin care să le poată capta. De ce să nu desemneze, la înalt nivel managerial, un *manager de idei*, căruia personalul de vânzări, distribuitorii, furnizorii şi angajaţii firmei să-i poată trimite ideile lor? Managerul de idei va avea o comisie care găseşte ideile mai bune şi îi recompensează pe cei ale căror idei firma decide să le implementeze. Dana Corporation, de exemplu, aşteaptă de la fiecare angajat să pună două idei pe lună în cutia de sugestii a firmei, privind orice fel de îmbunătăţiri pe care angajatul le consideră posibile, indiferent de domeniu: vânzare, aprovizionare, consum de energie, deplasări de serviciu şi altele.

Companiile care se aşteaptă la mici îmbunătăţiri ajung, de obicei, să obţină exact acest lucru, dar secretul e să ceri o îmbunătăţire uriaşă! În loc să cereţi o reducere cu 10 la sută a costurilor, pretindeţi una de 50 la sută. În loc să cereţi o îmbunătăţire cu 10 la sută a productivităţii, pretindeţi să fie majorată de zece ori. Efectul urmărit este acela de a-i obliga pe toţi să reexamineze activitatea desfăşurată şi să proiecteze una mai bună, în loc să se rezume doar la a stoarce un pic mai mult din activitatea actuală.

Fiecare firmă ar trebui să-şi examineze atent *indicele de inovare*, care arată ce proporţie din totalul vânzărilor e dată de produse care au maximum 3 ani vechime. Nici o firmă cu indice zero al inovării nu poate supravieţui pe piaţă. Iar o firmă normală va avea mari dificul-

tăți, dacă indicele ei de inovare nu depășește 20 la sută. În domeniul vestimentar, marile case de modă au nevoie de un indice al inovării de cel puțin 100 la sută, ca să se bucure de succes. Concluzia? *Inovați sau vă evaporați!* (Vezi și Creativitatea, Realizarea produselor noi.)

Interfețele departamentului de marketing

În fiecare departament al unei firme există păreri sau stereotipii cu privire la celelalte departamente. În majoritatea cazurilor, părerile nu sunt deloc măgulitoare. Mai mult, departamentele se concurează între ele pentru obținerea resurselor existente, fiecare argumentând că poate să cheltuiască mai bine banii disponibili. Toate aceste lucruri deranjează relațiile armonioase de muncă dintre departamente.

Unii membri ai altor departamente reduc imaginea departamentului de marketing la veșnicul stereotip al grupului de agenți comerciali buni de gură, care-i duc cu zăhărelul pe managerii superiori, convingându-i să le acorde un buget consistent de cheltuieli, fără a aduce nici o dovadă clară a efectului profitabil; șmecheri fără scrupule care îi ademenesc pe clienți cu promisiuni mincinoase; sau hahalere gălăgioase care îi presează pe cei de la cercetare-dezvoltare să vină cu tot felul de zorzoane sclipicioase, în loc de îmbunătățiri reale aduse produsului.

Un inginer se plângea odată că angajații de vânzări "îl protejează tot timpul pe client, în loc să se gândească la interesele firmei!" Ba chiar îi bombănea și pe clienți, fiindcă "au pretenții prea mari".

Nici marketerii, la rândul lor, nu se dau în lături să critice celelalte departamente.

- Marketerii au mari dificultăţi cu personalul tehnic. Inginerii tind să judece în coordonate exacte, să privească lucrurile în alb şi negru şi să nu bage de seamă nuanţele de gri. În general, tind mai degrabă să descrie produsul în termeni extrem de tehnici decât într-un limbaj pe care să-l poată înţelege majoritatea clienţilor.
- În firmele de înaltă tehnologie, inginerii sunt cei care fac legea. Inginerii se uită chiorâş la aceia dintre ei care s-au apucat de vânzări, trăgând imediat concluzia că precis sunt slab pregătiţi. Dacă s-au apucat de relaţii cu clienţii, atunci clar că nu sunt buni de nimic.
- Marketerii consideră că inamicii lor direcţi sunt finanţiştii, care le cer să justifice fiecare articol de cheltuială şi care se căznesc să aloce cât mai puţine fonduri posibil acţiunilor de marketing. Finanţiştii se gândesc în primul rând la performanţa pe perioada curentă şi nu vor să priceapă că mare parte din bugetul de marketing reprezintă o investiţie, nicidecum o cheltuială, consolidând pe termen lung forţa de piaţă a mărcii. Atunci când firma se confruntă cu o perioadă de încasări slabe, primul lucru pe care îl fac cei de la financiar e să reducă bugetul de marketing, dând de înţeles că fondurile nu sunt necesare. Antidotul constă în a colabora strâns cu departamentul financiar, pentru a elabora modele financiare care să demonstreze impactul investiţiilor în marketing asupra încasărilor, costurilor şi profiturilor.
- Cei de la marketing se supără pe cei de la aprovizionare, când aceştia cumpără resurse mai ieftine care fac ca produsul rezultat să nu aibă calitatea menţionată în promisiunea de valoare. Sigur că aprovizionarea trebuie să menţină la un nivel scăzut costurile resurselor de producţie, dar trebuie impuse sisteme de control care să garanteze şi un nivel adecvat al calităţii.

  Eu îi sfătuiesc pe marketeri să colaboreze mai strâns cu oamenii de la aprovizionare, nu doar pentru a asigura o calitate bună, ci

şi pentru a învăţa de la ei cum se face vânzare. Oamenii de la achiziţii şi aprovizionare sunt experţi în materie de atribute ale bunului comerciant. De ce? Fiindcă personalul de aprovizionare are toată ziua de a face cu agenţii de vânzare ai furnizorilor şi ar putea spune multe despre diferenţa dintre stilurile de vânzare eficace şi cele defectuoase. Pentru marketeri ar fi foarte instructiv să lucreze o vreme la aprovizionare, ca să înveţe cum se lucrează cu personalul de vânzări.

General Electric s-a gândit odată la un joc-concurs între propriul departament de vânzare şi cel de aprovizionare, ca să vadă care dintre cele două categorii de personal se dovedeşte mai eficace. Cei de la aprovizionare au câştigat cu un scor zdrobitor! Echipa de conducere de la GE a spus atunci: "Dacă agenţii noştri comerciali nu sunt în stare să-i convingă nici măcar pe propriii lor colegi de la aprovizionare, cum ar putea să-i convingă pe achizitorii clienţilor noştri?!"

- Marketerii nu au prea multe de împărţit cu cei de la producţie. Marketerii speră că oamenii de la producţie vor face produsele la nivelul de calitate specificat, astfel încât clienţii să nu fie dezamăgiţi. Totodată, se roagă de cei de la producţie să facă şi serii mici, speciale, sau să adauge unele caracteristici la comandă, dar aici întâmpină de regulă o oarecare rezistenţă. Când trebuie să se facă frecvent modificări, costurile de producţie cresc.
- Marketerilor le vine greu să comunice cu cei de la departamentul informatic. Marketerii vorbesc în termeni de vânzări, cotă de piaţă şi marje, pe când oamenii de la TI se exprimă în termeni gen COBOL, Java, Linux şi tetrabaiţi. Marea greşeală e atunci când cei de la marketing le cer informaticienilor să conceapă un sistem de marketing cu baze de date, iar după ce acesta e gata, se iau cu mâinile de cap şi îşi doresc să nu-l fi comandat niciodată! Totuşi, marketingul are nevoie de softuri cu baze de date şi softuri de gestiune a lanţului de aprovizionare, pentru a-l putea servi bine pe client. Evident, departamentele de marketing trebuie să-şi angajeze un marketer cu pregătire tehnică, perfect

capabil să înţeleagă tehnologia informatică şi să joace rolul de mediator între funcţiunea de marketing şi cea de TI.

- Marketerii se supără pe cei de la departamentul de credite, atunci când aceştia refuză să aprobe o tranzacţie pe motiv că există riscul ca respectivul client să nu plătească. Reprezentantul de vânzare a muncit din greu să-l convingă pe client şi, când colo, constată că nu poate să demareze tranzacţia şi să i se recunoască vânzarea.
- Marketerii se enervează teribil pe contabilii care nu se grăbesc deloc să le răspundă clienţilor la întrebări despre facturile lor. Marketerilor le-ar plăcea şi ca departamentul de contabilitate să le dea criterii de măsură mai bune pentru profitabilitatea pe zone geografice diferite, segmente de piaţă, canale de distribuţie şi clienţi individuali. Aceste informaţii i-ar ajuta pe marketeri să-şi canalizeze eforturile mai aproape de zonele cu profit mai mare.
- Chiar şi în interiorul grupului lărgit de marketing, există fricţiuni între marketeri, forţa de vânzare şi cei de la relaţii cu clienţii. Marketingul a debutat ca funcţiune al cărei rol era să ajute forţa de vânzare să fie mai eficace. Marketingul ajuta vânzarea prin aceea că atrăgea posibili clienţi, prin publicitate, broşuri şi alte tipuri de comunicări. Ulterior, marketingul a început şi să culeagă informaţii pentru a estima potenţialul de piaţă, a repartiza cote de vânzare şi a elabora prognoze de vânzări. De multe ori, personalul de vânzare se plânge că serviciul de marketing stabileşte cote de vânzare prea mari sau preţuri prea ridicate şi că ar trebui să se aloce mai mulţi bani forţei de vânzare (şi mai puţini pentru publicitate), ca să li se poată majora remuneraţia sau să fie angajaţi mai mulţi oameni. Când marketingul şi vânzarea intră în conflict, în majoritatea cazurilor câştigă cei de la vânzare, fiindcă ei sunt răspunzători pentru rezultatele pe termen scurt.

  În ce priveşte serviciul de relaţii cu clienţii, de regulă e tratat ca mai puţin important decât serviciul de vânzare. Când clienţii

vin să reclame, se poate întâmpla ca personalul de vânzări să nu privească cu ochi buni rolul de "câine de pază" al celor de la relații cu clienții — deși buna servire a clienților este și în interesul lor pe termen lung!

Realitatea e că toate aceste departamente se concurează activ pentru același buget limitat, fiecare argumentând că poate să cheltuiască banii mai bine. De asemenea, fiecare departament își dorește să se simtă important și să fie respectat de celelalte grupuri funcționale din firmă.

Dificilul imperativ constă în a sparge aceste ziduri de divergență dintre departamente și a le armoniza eforturile în vederea atingerii obiectivului comun. Iată două moduri în care se poate realiza acest lucru:

1. Firma să organizeze ședințe la care să participe două departamente deodată, pentru a-și exprima fiecare opiniile privind plusurile și minusurile celuilalt, precum și pentru a oferi sugestii de îmbunătățire a relațiilor dintre ele.

2. Firma să-și gestioneze în mai mare măsură procesele, decât funcțiunile organizatorice, și să înființeze echipe pluridisciplinare pentru managementul acestor procese. Membrii echipei, provenind din specialități diferite, vor începe să cunoască mai bine punctul de vedere al celorlalți, iar acest lucru este de natură să ducă la o înțelegere mai bună a problemelor.

Internetul şi activitatea în sistemul electronic

Internetul oferă posibilităţi radical noi pentru desfăşurarea mai eficientă a activităţii firmei. Uitaţi-vă doar la ce puteţi face acum şi nu puteaţi face (sau nu cu mare uşurinţă) înainte:

- Puteţi afişa mult mai multe informaţii despre firma dumneavoastră şi produsele ei — şi le puteţi vinde — pe un site Web care funcţionează non-stop, în toate zilele săptămânii.
- Puteţi face achiziţii mai eficace, fiindcă puteţi folosi Internetul ca să identificaţi mai mulţi furnizori, să lansaţi cereri de ofertă online, să cumpăraţi pe burse de aprovizionare şi să vânaţi oferte de chilipir pe pieţele online cu licitaţie şi pentru bunuri de refolosinţă.
- Puteţi să lansaţi comenzi, să perfectaţi tranzacţii şi să faceţi plăţi către furnizori şi distribuitori mult mai repede şi cu costuri mai mici, construindu-vă extraneturi cu partenerii dumneavoastră.
- Puteţi face o recrutare mai eficace, folosind serviciile online de plasare a forţei de muncă şi interviurile de angajare prin e-mail.
- Puteţi oferi informaţii şi instruire mai bună angajaţilor şi concesionarilor dumneavoastră, prin Internet.
- Puteţi înfiinţa un intranet pentru facilitarea comunicării între angajaţii dumneavoastră, precum şi între angajaţi şi centrala firmei, prin serverul principal. Intranetul poate să conţină şi elemente de comunicare speciale: buletine informative periodice,

informaţii de personal, informaţii despre produse, module de instruire profesională în format electronic, calendare de evenimente corporative şi aşa mai departe.

- Puteţi să vă promovaţi produsele pe o arie geografică mult mai extinsă.
- Puteţi face o cercetare mai eficientă a pieţelor, a segmentelor de clienţi şi clienţi potenţiali şi a concurenţei, exploatând bogăţia de informaţii care circulă pe Internet şi organizând grupuri focus şi sondaje de opinie pe Internet.
- Puteţi trimite clienţilor care solicită acest lucru sau clienţilor vizaţi diverse materiale de marketing: reclame, cupoane, mostre, informaţii.
- Puteţi face o adaptare precisă a ofertelor, serviciilor şi mesajelor în funcţie de clientul individual.
- Puteţi îmbunătăţi substanţial calitatea şi productivitatea logisticii şi operaţiunilor dumneavoastră, folosind Internetul.

Internetul asigură o extraordinară platformă pentru comunicare, cumpărare şi vânzare. Avantajele sale nu vor face decât să crească, o dată cu trecerea timpului. Liderii comunităţii de afaceri i-au lăudat marele potenţial:

- Jack Welch de la GE şi-a obligat oamenii să nu se rezume doar la a produce un site Web: "**Îmbrăţişaţi în totalitate posibilităţile Netului. Aduceţi-mi un plan pentru cum aveţi de gând să vă transformaţi întreaga activitate de firmă în spaţiul virtual, nu doar simpla adăugare a unui site pe Internet.**"
- John Chambers, director executiv la Cisco, şi-a pus în gând să "internetifice" toată activitatea firmei: **"Orice interacţiune cu clientul asigurată de un angajat Cisco care nu adaugă valoare firmei ar trebui înlocuită cu o funcţiune asigurată printr-un site Web."**
- Bill Gates, preşedintele firmei Microsoft, consideră că nici o companie nu se poate dispensa de Internet: **"Internetul nu e**

doar un canal de vânzare în plus. Firma viitorului va funcţiona cu ajutorul unui *sistem nervos digital.*"

Firmele care au adoptat de timpuriu activitatea pe Internet şi-au redus masiv costurile, faţă de concurenţii care au venit mai târziu în spaţiul virtual:

- Dell, care vinde calculatoare personalizate prin canale de telecomunicaţii şi Internet cu costuri scăzute are un nivel mult mai redus al cheltuielilor de activitate decât HP/Compaq, IBM şi Apple. Dell a crescut într-un ritm de două ori mai rapid decât restul ramurii în care activează, devenind actualmente liderul furnizorilor de calculatoare personale din Statele Unite.
- GE susţine că a economisit sute de milioane de dolari din bugetul de aprovizionare, înfiinţându-şi propria "reţea de comerţ între furnizori" şi aprovizionându-se cu produse componente de pe Internet.
- Oracle a rulat o reclamă în care susţinea că a economist peste un miliard de dolari, utilizând sistemele de lucru pe Internet pentru a-şi administra activităţile curente.

Deşi marile avantaje ale Internetului sunt multe şi diverse, comerţul electronic a fost acela care a captat în majoritate atenţia publicului, nu celelalte aplicaţii. Comerţul electronic a reprezentat ocazia de a transforma Internetul într-un canal de vânzare. Firmele de comerţ electronic, celebrele "dot-com-uri", au început prin a vinde cărţi, muzică, jucării, aparatură electronică, certificate de acţiuni, poliţe de asigurare şi bilete de avion, dar curând şi-au adăugat în ofertă mobilă, aparatură electrocasnică de mari dimensiuni, servicii bancare la domiciliu, comenzi de restaurant cu livrare acasă, consultanţă şi aproape orice altceva. Noile dot-com-uri le-au dat fiori reci de spaimă detailiştilor tradiţionali: nu cumva disponibilitatea produselor online va fi "sărutul morţii" pentru magazinele lor?

Detailiştii inteligenţi, cum ar fi Barnes & Noble, Wal-Mart şi Levi's, nu şi-au permis nici un fel de risc, ci şi-au înfiinţat, pe lângă magazi-

nele clasice, canale separate de vânzare online. În loc să rămână doar la spaţiul "din beton şi sticlă", au îmbrăţişat şi spaţiul digital – "din beton şi clic pe sticlă".

La sfârşitul '90, multe dot-com-uri s-au prăbuşit însă, fiindcă au comis eroarea de a înregistra mai multe priviri decât venituri. Proprietarul unei nou-înfiinţate asemenea firme le-a spus finanţatorilor lui cu capital de risc: "Problema veniturilor nu face altceva decât să-mi distragă atenţia, şi eu n-am timp de aşa ceva!" Acestor dot-com-uri le lipsea nu doar o strategie de comerţ electronic, ci şi o strategie de afaceri pur şi simplu.

Să ne mai mirăm că atât de multe dot-com-uri s-au transformat în dot-flop-uri?! Când gogoaşa dot-com-urilor s-a dezumflat, multe firme cu desfacere prin magazine au respirat uşurate, dar detailiştii inteligenţi şi, în general, firmele care ştiu să facă afaceri n-au ignorat potenţialul acestui plurivalent spaţiu de piaţă, asigurându-şi o prezenţă permanentă pe Internet.

Orice firmă are nevoie azi de un site Web care să-i reflecte calitatea. Avertisment: nu lăsaţi proiectarea site-ului dumneavoastră doar în seama tehnicienilor, care ţin adesea doar să-şi demonstreze virtuozitatea! Clienţii n-au timp să aştepte până se descarcă nu ştiu câte poze şi animaţii! Vor informaţii, nu demonstraţii estetice. Clienţii vor să vadă pagini cu descărcare rapidă, un ecran de pornire clar şi nu foarte încărcat, trecere rapidă şi uşoară la alte ecrane, informaţii clare şi o procedură simplă de comandă, şi cât mai puţine reclame sâcâitoare.

Loialitatea

"Loialitatea" e un cuvânt de modă veche, care se referă la ataşamentul profund pe care îl simte cineva faţă de patrie, familie sau prieteni. În marketing a intrat o dată cu expresia "loialitate faţă de marcă". Pot oamenii să fie loiali unei mărci? Tony O'Reilly, fost director executiv la H.J. Heinz, propunea următorul test pentru verificarea loialităţii faţă de marcă: "Testul meu acid... este dacă o femeie casnică, vrând să cumpere ketchup Heinz şi văzând că s-a terminat, va ieşi din magazinul respectiv şi se va duce să caute ketchup Heinz în altă parte."

Faptul că unii oamenii se arată extraordinar de loiali faţă de unele mărci este incontestabil. Deţinătorul unei motociclete Harley Davidson nu-şi trădează marca nici dacă e convins că altă marcă de motocicletă are o performanţă mai bună! Utilizatorii de Apple Macintosh n-ar dezerta la Microsoft nici dacă ar putea obţine câteva avantaje. Fanii mărcii BMW nu s-ar gândi să dezerteze la Mercedes. Spunem că o firmă se bucură de un grad ridicat al loialităţii faţă de marcă atunci când mare parte din clienţii ei nu sunt dispuşi să treacă la altă marcă.

Loialitatea faţă de marcă este indicată, cu oarecare aproximaţie, prin rata de păstrare sau retenţie a clienţilor firmei. O firmă medie îşi pierde jumătate din clienţi în mai puţin de cinci ani. Firmele cu grad mare de loialitate faţă de marcă s-ar putea să piardă cel mult 20 de procente, într-o perioadă de cinci ani. O rată de retenţie mare s-ar putea însă să indice alte lucruri, nu neapărat loialitate. Unii clienţi

rămân la marca respectivă pur şi simplu din inerţie sau indiferenţă, ori pentru că sunt prizonierii unor contracte încheiate pe termen lung.

Crearea unei baze de clienţi loiali impune firmei să facă discriminare. Nu e vorba de discriminare rasială, religioasă sau sexuală, ci de a face discriminare între clienţii profitabili şi cei neprofitabili. Nici o companie nu poate fi obligată să acorde aceeaşi atenţie unui client neprofitabil, ca unuia profitabil. Firmele inteligente definesc tipurile de clienţi pe care îi caută şi care ar avea cel mai mult de câştigat din ofertele firmei; aceşti clienţi sunt cei mai susceptibili să rămână loiali. Iar clienţii loiali îşi răsplătesc furnizorul preferat cu fluxuri de lichidităţi pe termen lung şi cu publicitate favorabilă făcută pe gratis.

Unele firme îşi închipuie că pot câştiga loialitatea clienţilor oferindu-le programe de recompensare a loialităţii. Ca element component al unui program de management al relaţiilor cu clienţii, un program de loializare se poate dovedi o iniţiativă foarte bună, dar majoritatea schemelor de acest tip nu duc la crearea loialităţii. Făcând apel la latura raţională a clientului, prin faptul că-i promit o acumulare gratuită, nu creează neapărat şi o legătură emoţională. Cum ar putea punctele de kilometraj suplimentar acordate celor ce călătoresc frecvent cu avionul să dea naştere la loialitate, când are parte şi de zboruri anulate, avioane supraîncărcate de pasageri, bagaje pierdute şi însoţitori de bord indiferenţi?! Unele programe sunt practic de "de-loializare", ca atunci când o companie aeriană le spune clienţilor că îşi vor pierde punctele de kilometraj dacă nu le folosesc în următoarele două luni de zile!

Sigur că firmele ar trebui să-şi recompenseze clienţii loiali. Mult prea adesea, ele se grăbesc însă să ofere mai multe avantaje clienţilor noi decât celor cu vechime. De exemplu, o firmă de telefonie mobilă le oferă clienţilor care se abonează prima dată, ca să-i atragă, telefoane nou-nouţe şi minute de convorbire cu preţ redus, în timp ce abonaţii mai vechi rămân cu telefoanele lor deja demodate şi plătesc minutele la un preţ mai mare. Ce o împiedică să ofere un plan de reducere a preţului la telefoanele noi, cu condiţia predării celui vechi, şi un plan de tarifare care să reducă preţul plătit de client pe convorbiri, pentru

fiecare an în plus petrecut cu firma?! State Farm Mutual Automobile Insurance exact asta face: în fiecare an, proprietarul automobilului asigurat obţine o reducere la preţul poliţei, dacă nu au existat daune de plată.

Chiar dacă orice companie ar trebui să-şi propună crearea unei baze de clienţi loiali, să recunoaştem că loialitatea nu va fi niciodată un sentiment chiar atât de puternic, încât să-l poată determina pe client să refuze oferta unui concurent care vine cu o promisiune de valoare mult mai mare, dându-i clientului tot ce are acum şi ceva pe deasupra.

Management

Managementul este sarcina de a face compromisuri ponderate şi echilibristică cu tot felul de contradicţii. Rosabeth Kanter Moss de la Harvard observa: **"Suprema jonglerie corporativă: să reduci şi să creşti. Să diminuezi şi să construieşti. Să realizezi mai mult cu mai puţine resurse, ba s-o faci şi în domenii noi pentru tine."**

Într-o firmă, fiecare e cu agenda lui de priorităţi şi interese. Managerul de publicitate crede că salvarea firmei stă în mai multă publicitate; managerul de vânzări vrea mai mulţi oameni pentru vânzare; managerul de promovarea vânzărilor vrea mai mulţi bani pentru stimulente de cumpărare; iar departamentul de cercetare-dezvoltare vrea mai mulţi bani pentru îmbunătăţirea produselor şi realizarea produselor noi.

Problema e că, atunci când fiecare departament se rezumă la a-şi face bine numai treaba lui, firma nu se mai bucură de succes. Depar-

tamentele au priorităţi specific-individuale, nu general-corporative. Darul de a *reproiecta firma* constă în deplasarea direcţiei de concentrare, dinspre departamente spre gestionarea proceselor de bază. Fiecare proces de bază – realizarea produsului, atragerea şi păstrarea clienţilor, îndeplinirea comenzilor – necesită un efort în echipă din partea mai multor departamente. Tot mai multe iniţiative majore ale firmei sunt demarate ca proiecte cu echipe multidisciplinare, şi nu ca proiecte de departament.

Cei însărcinaţi cu managementul unei firme nu trebuie să-şi relaxeze niciodată vigilenţa. Activitatea de afaceri e un concurs de alergare fără linie de finiş. Andrew Grove, fost director executiv la Intel, a postulat legea lui Grove: **"Numai paranoidul supravieţuieşte."** Japonezii văd însă sarcina managementului într-o lumină mai bună, pe care o numesc *kaizen*: **"A le îmbunătăţi pe toate tot timpul şi cu toată lumea."** Japonezii preferă să-şi îmbunătăţească activitatea câte puţin în fiecare zi, mai degrabă decât să aştepte minunea ocazională. Firma care se opreşte din a deveni "mai bună" devine sigur "mai proastă".

În acelaşi timp, îmbunătăţirea eficienţei operaţiunilor curente nu e suficientă. Multe firme au ajuns să-şi încheie existenţa tocmai fiindcă şi-au definit buna practică de management în acest fel. Echipa managerială supune firma la mari riscuri, dacă stă înăuntru în loc să iasă afară. Managerii care privesc firma din perspectiva capacităţii interne, mai degrabă decât din cea a cerinţelor externe, nu vor observa schimbările apărute în rândul clienţilor, concurenţilor şi canalelor de distribuţie. Nu vor observa nici oportunităţile, nici ameninţările de pe piaţă. John le Carré remarca: **"Biroul e un loc periculos din care să priveşti lumea."**

Majoritatea firmelor sunt conduse de comitete sau consilii manageriale, nu de o singură persoană. Jurnalistul Richard Harkness definea comisia în felul următor: **"Un grup de indivizi reticenţi, aleşi dintre incompetenţi ca să facă inutilul."** Alţii spun că o comisie este un instrument ideal pentru cazul când nu vrei să ajungi la nici un rezultat. Peter Drucker observa: **"Nouăzeci la sută din ceea ce**

numim «management» reuşeşte să îngreuneze activitatea utilă a celorlalţi."

Orice şedinţă de comitet ar trebui să se termine în 45 de minute, iar dacă nu, participanţii ar trebui să supună la vot continuarea şedinţei. Unii spun că mărimea optimă a unei comisii este de zero persoane. Fostul senator american Harry Chapman îi sfătuia aşa pe cei aleşi să facă parte dintr-o comisie:

1. Niciodată să nu ajungeţi la timp; [punctualitatea] nu face altceva decât să vă pună eticheta de "începător".
2. Nu spuneţi nimic până ce şedinţa nu e pe jumătate terminată; în felul ăsta, toată lumea o să vă considere un om ponderat.
3. Fiţi cât mai vag posibil; asta vă ajută să nu-i iritaţi pe alţii.
4. Când aveţi dubii, propuneţi înfiinţarea unei subcomisii.
5. Fiţi primul care să propună încheierea şedinţei; asta o să vă facă foarte popular, fiindcă e lucrul pe care îl aşteaptă toţi cu nerăbdare.

Managementul relaţiilor cu clienţii (MRC)

Toată lumea vorbeşte despre *managementul relaţiilor cu clienţii (MRC)* ca despre noul panaceu. Dar până nu e definit, nu are absolut nici o semnificaţie. Unii îl definesc ca mod de aplicare a tehnologiei pentru a afla mai multe despre fiecare client şi a-i putea răspunde la nivel

individual. Alții nu-l văd ca pe o chestiune de tehnologie, ci mai degrabă ca pe una socio-umană: tratarea fiecărui client cu empatie și sensibilitate. Unul dintre sceptici spunea că MRC e un mod costisitor de a afla lucruri pe care clientul ți le-ar spune dacă ai sta de vorbă cinci minute cu el.

În practică, marketingul relațiilor cu clienții presupune achiziționarea unui sistem informatic (calculatoare și programe) care să-i permită companiei să capteze informații detaliate despre clienții individuali, în ideea de a le utiliza pentru aplicarea mai bună a marketingului direcționat (la țintă). Examinând achizițiile din trecut, profilul demografic și caracteristicile psihografice ale unui client, firma află mai multe despre ceea ce l-ar putea interesa pe client. Firma trimite oferte specifice numai celor cu grad maxim de interes și dispoziție spre cumpărare, economisind astfel toate costurile de corespondență sau contact care se pierd de obicei în marketingul de masă. Utilizând atent informațiile respective, firma își poate îmbunătăți rezultatele în materie de dobândire a clienților, vânzare încrucișată și vânzare în eșaloane superioare de preț.

Trebuie să spunem însă că MRC n-a funcționat chiar atât de bine în practică. Firmele de mari dimensiuni cheltuiesc uneori între 5 și 10 milioane de dolari pe sisteme MRC, doar ca să se trezească în fața unor rezultate dezamăgitoare. Sub 30 la sută dintre companiile care au adoptat MRC consideră că au obținut randamentul preconizat din investiția făcută în astfel de sisteme. Iar problema n-o reprezintă eșecul programului informatic (doar 2 la sută din cazuri). Publicația *CRM-Forum* raportează următoarele cauze ale eșecului MRC: schimbarea organizațională (29 la sută); interesele de grup/inerția din interiorul companiei (22 la sută); neînțelegerea modului în care funcționează MRC (20 la sută); planificarea defectuoasă (12 la sută); absența competențelor de MRC (6 la sută); probleme de buget (4 la sută); probleme cu softul folosit (2 la sută); consultanță eronată (1 la sută); altele (4 la sută).[23]

Prea multe sunt companiile care văd în tehnologie "glonțul de argint" menit să le ajute să-și lepede proastele obiceiuri. Dar adăugarea noii

tehnologii într-o firmă îmbătrânită nu reuşeşte nicidecum s-o întinerească, ci doar s-o facă şi mai scump de administrat. Firmele n-ar trebui să investească în MRC decât după ce s-au reorganizat pentru a-şi spori orientarea spre client. Numai atunci vor şti — şi ele, şi angajaţii lor — cum să folosească MRC aşa cum se cuvine.

Frederick Newell merge chiar mai departe, acuzând MRC că e foarte departe de a reprezenta răspunsul la imperativul bunei serviri a clienţilor.[24] MRC pune firma pe scaunul şoferului cu o armă de vânătoare în mână, în loc să-l aşeze pe client în scaunul şoferului cu o armă de vânătoare în mână. Newell vrea ca firmele să-i *capaciteze* pe clienţi, nu să şi-i facă *ţinte* de vânătoare. În loc să le trimită pur şi simplu oferte de vânzare a produselor proprii (abordare concentrată pe produs), firmele trebuie să-i întrebe pe clienţi ce anume îi interesează (şi ce nu îi interesează), ce informaţii le-ar plăcea să primească, de ce servicii ar avea nevoie, şi cum, când şi cât de des ar accepta comunicări din partea firmei. În loc să se bazeze pe informaţii *despre* clienţi, firmele se pot baza pe informaţii *de la* clienţi. Având aceste informaţii, o firmă ar fi într-o poziţie mult mai bună pentru a le face oferte relevante clienţilor individuali, consumând mult mai puţin la capitolul bani din bugetul propriu şi resurse de timp din partea clientului. Newell recomandă ca *managementul relaţiilor cu clienţii (MRC)* să fie înlocuit cu *managementul relaţiilor de către clienţi (MRCC)*.

Convingerea mea este că un MRC sau MRCC potrivit reprezintă un avans pozitiv pentru firme şi societate ca întreg, fiindcă pot umaniza relaţiile, pot face piaţa să funcţioneze mai bine şi le pot furniza clienţilor soluţii mai bune (vezi şi Marketingul cu baze de date).

Marketing cu baze de date

Centrul de greutate al MRC este marketingul cu baze de date. Firma dumneavoastră trebuie să-şi construiască baze de date separate cu clienţii, angajaţii, produsele, serviciile, furnizorii, distribuitorii, reprezentanţii-concesionari şi detailiştii. Baza de date face mai uşoară sarcina marketerilor, în a concepe oferte relevante pentru clienţii individuali.

În proiectarea bazei de date, trebuie să hotărâţi ce fel de informaţii trebuie să adunaţi.

- Cel mai important gen de informaţii este cel referitor la *istoria tranzacţiilor* pentru fiecare cumpărător. Ştiind ce anume a cumpărat un client în trecut, apar multe indicii despre ce l-ar putea interesa să cumpere data viitoare.
- Aţi putea avea de câştigat culegând *date demografice* despre fiecare cumpărător. Pentru consumatori, aceasta înseamnă vârsta, nivelul de instrucţie şcolară, venitul, mărimea familiei şi alte caracteristici. Pentru cumpărătorii organizaţionali, aceasta înseamnă funcţia ocupată în cadrul organizaţiei, responsabilităţile postului, relaţiile profesionale şi adresele de contact.
- Aţi putea adăuga şi date de natură *psihografică*, descriind activităţile, interesele şi opiniile (caracteristici AIO) ale clienţilor individuali, modul în care gândesc, iau decizii şi îi influenţează pe ceilalţi.

Următoarea sarcină deloc uşoară este să obţineţi aceste informaţii. Vă veţi instrui personalul de vânzare să culeagă şi să introducă informaţii utile în dosarul clientului, după fiecare vizită de vânzare. Telemarketerii dumneavoastră pot să strângă informaţii suplimentare, sunându-i pe clienţi sau cerându-le de la agenţiile specializate în evaluarea bonităţii.

A treia sarcină dificilă este întreţinerea şi actualizarea informaţiilor. În fiecare an, cam 20 la sută din ceea ce conţine baza dumneavoastră de date îşi poate pierde caracterul actual. Trebuie să vă puneţi telemarketerii să sune în fiecare zi lucrătoare un eşantion relevant de clienţi, pentru a aduce la zi informaţia.

A patra dificultate constă în utilizarea informaţiilor. Multe firme nu reuşesc să folosească în mod productiv informaţia de care dispun. Lanţurile de supermarketuri au munţi întregi de date despre achiziţiile individuale ale clienţilor, înregistrate pe scannerele de casă, dar nu ştiu să le folosească pentru marketing individualizat ("marketing unu-la-unu"). Băncile adună o mulţime de date referitoare la fiecare tranzacţie efectuată, din care mare parte rămâne neanalizată. Minimum pe care ar trebui să-l facă agenţii economici de acest tip ar fi să angajeze pe cineva care se pricepe să facă *extracţie de date* (*exploatarea depozitelor de date*). Prin aplicarea tehnicilor statistice avansate, specialistul în extracţie de date ar putea detecta tendinţe, segmente şi ocazii de câştig interesante.

Date fiind toate aceste avantaje, cum se face că nu avem mai multe companii care să adopte marketingul cu baze de date? Fiindcă toate lucrurile despre care vorbeam mai sus costă bani. Consultanta Martha Rogers de la Peppers & Rogers Group nu neagă aceste costuri: **"Înfiinţarea unui depozit de date extins şi variat poate să coste milioane de dolari, pentru tehnologie şi schimbările asociate în materie de implementare şi prelucrare. Mai puneţi câteva sute de mii pentru consultanţa strategică, încă un pic pentru diverse probleme de integrare a datelor şi management al schimbării, şi iată, v-aţi ales cu un necesar de investiţii care trage greu de tot la cântar."**[26]

Clar este că marketingul individualizat nu e pentru toată lumea. Nu e pentru firmele care vând un produs ce se cumpără o dată în viaţă, spre exemplu un pian cu coadă. Nu e nici pentru marketerii de masă gen Wrigley — Wrigley n-are de ce să adune informaţii individuale despre milioanele sale de clienţi care mestecă gumă. Şi nu e nici pentru firmele cu bugete modeste, chiar dacă se poate face cât de cât o reducere la scară a necesarului investiţional.

Sunt însă numeroase companii, cum ar fi băncile, societăţile de telefonie, firmele de birotică şi multe altele, care strâng în mod normal sumedenie de informaţii despre clienţii sau distribuitorii lor individuali. În cadrul acestor domenii de activitate, prima firmă care se decide să exploateze marketingul cu baze de date ar putea obţine un avans competitiv substanţial.

Eficacitatea marketingului cu baze de date se vede ameninţată însă de conflictul inerent între interesele clientului şi interesele firmei (vezi caseta).

Ironia soartei face că, pe măsură ce firmele află mai multe despre fiecare client pentru a-i putea prezenta oferte mai relevante, clienţii resimt acest lucru ca pe o invazie a intimităţii personale. Iar abordările insistente şi sâcâitoare, cu oferte nesolicitate prin poştă, telefon sau e-mail, nu fac decât să înrăutăţească situaţia. Pe măsură ce temerile referitoare la protecţia intimităţii se înmulţesc şi conduc la limitarea prin lege a informaţiilor pe care firmele au voie să le deţină despre clienţii individuali şi a căilor pe care pot să-i abordeze, agenţii economici vor fi obligaţi să revină la un marketing de masă mai puţin eficient şi la un marketing orientat spre tranzacţii.

O soluţie ar fi ca firmele să practice *marketingul cu permisiune*, aşa cum este promovat de Seth Godin.[27] Cu alte cuvinte, ar trebui să vă întrebaţi clienţii ce informaţii ar fi dispuşi să vă ofere, ce mesaje ar fi dispuşi să accepte şi ce mijloace de contact ar prefera.

Ce vor clienții?

- Vrem ca firmele să nu dețină informații personale complete despre noi.
- Am fi dispuși să spunem anumitor firme despre ce ne-ar putea plăcea, poate, să fim informați.
- Am vrea ca firmele să ni se adreseze direct numai cu mesaje și mijloace de informare relevante pentru noi, atunci când este cazul și nu ne deranjează.
- Am vrea să putem lua ușor legătura cu firmele, prin telefon sau e-mail, și să primim un răspuns prompt.

Ce vor firmele?

- Vrem să știm multe lucruri despre fiecare client existent și potențial.
- Ne-ar plăcea să-i tentăm cu oferte, inclusiv pentru lucruri de care s-ar putea să nu aibă cunoștință sau să nu fie interesați inițial.
- Am vrea să ajungem în atenția lor în modul cel mai eficient posibil pentru noi, indiferent de preferințele lor mediatice.
- Vrem să reducem costul dialogului cu clienții, în persoană, la telefon.

Marketingul de la firmă la firmă

Cea mai mare parte din marketingul care are loc astăzi este de tip "marketing între firme" sau "marketing F-F" ("de la firmă la firmă"), chiar dacă manualele de specialitate şi revistele se ocupă majoritar de marketingul făcut de firme pe piaţa de consum ("marketing F-C"** — "de la firmă la consumator"). Atenţia disproporţionat de mare acordată domeniului F-C a fost justificată cu următoarele argumente: (1) relaţia F-C este locul unde au apărut prima oară majoritatea conceptelor moderne de marketing, şi (2) marketerii care fac marketing F-F pot să înveţe multe lucruri utile dacă adoptă gândirea F-C. Cu toate că ambele afirmaţii sunt adevărate, F-F a intrat într-o perioadă de adevărată renaştere, iar marketerii F-C poate ar avea multe de învăţat din practicile F-F. În particular, F-F a început să se concentreze mai mult pe clienţii individuali, iar F-C se orientează din ce în ce mai mult spre abordarea personalizată a clientului, în cadrul unui dialog individualizat.

Forţa de vânzare este principala forţă motrice în marketingul F-F. Importanţa ei nu poate fi în nici un caz supraestimată, mai ales atunci când se vând echipamente tehnice complexe, cum ar fi avioane supersonice B-47 sau centrale electrice, ori când vânzarea se face către clienţi contractuali de mare anvergură naţională ori mondială. În

** În original, "B2B marketing", adică "Business-to-business marketing", respectiv "B2C marketing" adică "Business-to-consumer marketing" (n. red.)

tot mai mare măsură, firmele din ziua de azi îşi desemnează *manageri de relaţii contractuale cu clienţii* (*account managers* adică "manageri de contracte"), la nivel naţional şi internaţional, pentru a-şi gestiona relaţiile cu clienţii foarte mari. Sistemele de management al contractelor cu clienţii se vor dezvolta mult în viitor, pe măsură ce o parte tot mai mare din activitatea economică a lumii se va concentra într-un număr mai mic de companii, dar de anvergură mai mare.

Pe de altă parte, firmele care fac marketing F-F în ziua de azi sunt stimulate să înlocuiască sistemul vizitelor de vânzare, care are costuri mari, cu canale de contact mai puţin costisitoare, cum ar fi sistemul teleconferinţelor şi videoconferinţelor şi comunicaţiile prin Internet, ori de câte ori se poate face acest lucru. Pe măsură ce sistemul videoconferinţelor se îmbunătăţeşte şi costurile se reduc, firmele îşi vor reduce şi numărul vizitelor în deplasare la clienţi, economisind astfel mare parte din costurile ridicate de transport, cazare la hotel, masă la restaurant şi socializare de protocol.

Un alt factor care ar putea diminua rolul forţei de vânzare este proliferarea schimburilor de piaţă pe Internet. Diferenţele de preţ — mai ales pentru materiale cu regim de marfă şi componente — vor deveni mai vizibile, deci reprezentanţilor de vânzări le va fi mult mai greu să-i influenţeze pe cumpărători să plătească mai mult decât preţul pieţei. (Vezi Forţa de vânzare şi Vânzarea.)

Marketingul de recesiune

Când apare o perioadă de recesiune, majoritatea firmelor se reped să-şi reducă drastic cheltuielile — evident, în primul rând cele de publicitate! Oricum managerii de la vârf ai firmei (majoritatea finanţişti) nu cred în publicitate şi o tolerează doar ca formă de asigurare defensivă, nu ca factor generator de profit! Bugetul de marketing l-au stabilit ca procentaj din totalul încasărilor previzionate, iar atunci când încasările scad, li se pare absolut normal şi justificat să taie din cheltuielile de marketing. Raţionamentul acesta nu face altceva decât să dezvăluie lipsa de logică a stabilirii cheltuielilor de marketing în funcţie de mărimea încasărilor aşteptate! E ca şi cum ai pune căruţa înaintea cailor. Nu putem afla mărimea încasărilor previzionate decât prin stabilirea bugetului de marketing. Bugetul de marketing este cauza, nu efectul! Majoraţi bugetul de marketing şi veţi avea un volum mai mare al încasărilor aşteptate.

Când s-a intrat în recesiune, directorul executiv de la Kmart a hotărât să reducă bugetul de marketing al firmei. Rezultatul a fost dezastruos, iar Kmart a pierdut din vânzări mult peste cât economisise prin reducerea costurilor de marketing, fiindcă o mulţime de clienţi s-au reorientat spre Target şi Wal-Mart.

Când recesiunea pare să devină iminentă, directorul executiv trebuie să numească un comitet pluridisciplinar, alcătuit din reprezentanţi ai tuturor departamentelor firmelor, care să recomande ce ar trebui să facă firma pentru a-şi reduce costurile. Comitetul trebuie să examineze mixul promoţional al firmei, mixul segmentelor

de piaţă, mixul de clienţi şi mixul geografic, pentru a vedea ce activităţi şi cheltuieli se pot reduce fără a afecta situaţia de ansamblu a firmei. Orice firmă are măcar câteva tipuri de promoţii, canale de distribuţie, segmente de piaţă, clienţi şi zone geografice cu pierderi sau încasări slabe. O perioadă de recesiune reclamă un pic de "curăţenie generală".

Marea problemă e că, în perioadele bune, firmele acumulează prea multă *adipozitate organizatorică*. Cumpără mobilă exagerat de scumpă, plătesc abonamente exorbitante la cluburi de golf, îşi comandă avioane de firmă, apelează la nenumăraţi consultanţi şi spun la revedere cumpătării! Iar când le loveşte recesiunea, se văd obligate să concedieze o mulţime de oameni.

Firmele pot să economisească bani buni, dacă îşi mută personalul itinerant de vânzare în categoria hotelurile mai ieftine şi a biletelor de avion la clasa a doua. Se poate încerca renegocierea contractelor de achiziţii. Se poate încetini derularea anumitor proiecte de cercetare-dezvoltare pe termen lung şi se pot amâna proiectele de investiţii în mijloace fixe. Se poate încerca accelerarea încasării creanţelor şi încetinirea ritmului plăţilor.

În timpul unei recesiuni, multe firme se reped să impună măsuri de reducere drastică a costurilor, dar indiferent ce tip de măsuri aleg, ar trebui să respecte două reguli clare. În primul rând, să nu compromită *promisiunea de valoare făcută clientului*. Când cumpără de la dumneavoastră, clienţii au anumit set de aşteptări în privinţa calităţii produsului şi serviciului. Nu diminuaţi experienţa la care au ajuns să se aştepte! În al doilea rând, nu deplasaţi în mod arbitrar povara costurilor pe umerii furnizorilor şi distribuitorilor dumneavoastră, fără a-i consulta mai întâi. Dacă aduceţi prejudicii *promisiunii de valoare făcute partenerului* dumneavoastră, acesta va începe să-şi reorienteze alianţele către concurenţă.

Firmele ar trebui să ia în considerare şi măsura reducerii preţurilor, chiar dacă le afectează marjele de profit. E mai bine să vă păstraţi clienţii, decât să-i lăsaţi să dezerteze şi să vadă cum e la concurenţii

dumneavoastră. Clienţii fiind extrem de sensibili la preţ în timpul unei recesiuni, nu se poate fără concesii în materie de preţuri.

Unele firme cu cap s-ar putea să nu recurgă la reducerea costurilor, ci să-şi păstreze sau să-şi majoreze bugetele, ca să smulgă cotă de piaţă de la concurenţii care şi le reduc. Dacă o firmă dispune de resursele necesare, s-ar putea să vadă în recesiune o oportunitate de a-şi creşte cifra de afaceri pe socoteala concurenţilor. Conform unui studiu, firmele care şi-au păstrat cheltuielile de marketing la acelaşi nivel pe durata recesiunii au ieşit la lumină mai puternice decât celelalte, o dată recesiunea încheiată.[53]

Iar firmele cu şi mai mult cap îşi edifică o cultură corporativă atentă la costuri nu numai când le loveşte recesiunea, ci şi în restul timpului. Winnebago Industries, cel mai mare producător de vehicule sport-utilitare din Statele Unite, şi-a întemeiat întregul sistem al culturii corporative pe spiritul de economie şi evitare a risipei. În fiecare săptămână, se înmânează cecuri de premiere pentru cele mai bune sugestii de eficientizare a costurilor. Dat fiind că Winnebago practică permanent activitatea cu costuri minimale, în perioade de recesiune nu sunt necesare decât intervenţii minore.

Marketingul experienţelor

Vorbim despre marketingul *bunurilor* şi *serviciilor*, dar Joe Pine şi James Gilmore cred că ar trebui să vorbim despre *marketingul experienţelor*[33] — sau proiectarea unor experienţe de viaţă în jurul bunurilor şi serviciilor noastre. Ideea vine din multe surse. Restaurantele foarte renumite sunt cunoscute în aceeaşi măsură pentru experienţa

psiho-afectivă, nu numai pentru mâncare. Starbucks ne taxează cu 2 dolari sau mai mult pentru experienţa rafinamentului în materie de cafea. Restaurante cum ar fi Hollywood Planet sau Hard Rock Café sunt deliberat înfiinţate ca tip de experienţă psiho-afectivă. Hotelurile din Las Vegas, în strădania lor de a se distinge unele de altele, adoptă atmosfera specifică Romei antice sau metropolei New York. Maestra în domeniu rămâne însă compania Walt Disney, care a creat posibilitatea de a experimenta sentimentul că te afli în Vestul Sălbatic, în castele de basm, pe corăbii de piraţi şi altele asemenea. Scopul marketerului de experienţe este să adauge dramatism şi divertisment unei oferte care altfel ar putea părea ternă şi banală.

De aceea, când intrăm într-un magazin Niketown în căutare unor bascheţi, dăm nas în nas cu o fotografie imensă, de 5 pe 5 metri, a lui Michael Jordan, iar după ce am cumpărat pantofii, putem merge pe terenul de baschet din incinta magazinului ca să vedem dacă ne ajută să marcăm mai multe coşuri. Sau când pătrundem într-un magazin REI, lanţul de articole de îmbrăcăminte şi accesorii pentru activităţi în aer liber, ne putem proba echipamentul de alpinism căţărându-ne pe peretele amenajat tocmai în acest scop în magazin sau putem verifica jacheta impermeabilă intrând sub perdeaua de ploaie simulată. Sau când mergem la Bass Pro după o undiţă, putem s-o încercăm în iazul cu peşti al magazinului.

Toţi comercianţii oferă servicii; dacă vreţi să ieşiţi în evidenţă, trebuie să-i oferiţi clientului şi o experienţă psiho-afectivă memorabilă.

Marketingul financiar

Dintotdeauna i-am îndemnat pe marketeri să devină redutabili în materie de gândire financiară. Pentru ei nu reprezintă o înclinaţie naturală, evident — au devenit marketeri tocmai fiindcă îi interesează oamenii mai mult decât cifrele.

Dacă însă nu stăpânesc bine teoria financiară, prea puţini marketeri reuşesc să ajungă la vârf într-o organizaţie, fiindcă trebuie să înţeleagă situaţiile financiar-contabile: declaraţiile de profit şi pierdere, situaţiile fluxului de numerar, bilanţurile şi bugetele. Concepte cum ar fi rotaţia activelor, rentabilitatea investiţiei (RI), rentabilitatea activelor (RA), fluxul de numerar lichid, valoarea economică adăugată (VEA), capitalizarea de piaţă şi costul capitalului trebuie să le fie tot atât de familiare ca nivelul vânzărilor, cota de piaţă şi marjele brute.

Firmele din ziua de azi se concentrează asupra valorii pentru acţionari. Directorul executiv al firmei nu se declară mulţumit dacă vicepreşedintele de marketing îi arată că ultimele iniţiative de marketing au avut ca rezultat creşterea gradului de informare, cunoaştere, satisfacţie sau păstrare a clienţilor. Directorul executiv vrea să afle efectul marketingului asupra rentabilităţii investiţiei şi asupra preţului la care se pot vinde pe piaţă acţiunile firmei. Indubitabil, marketerii trebuie să înceapă să-şi coreleze indicatorii performanţei de marketing cu indicatorii performanţei financiare.

Specialiştii în reducerea costurilor firmei studiază acum cu mare atenţie costurile legate de marketing. Marketerii trebuie să justifice

fiecare articol din bugetele lor de marketing şi să fie capabili să arate cum contribuie fiecare la sporirea valorii pentru acţionari.

O măsură utilă constă în desemnarea unor *controlori de marketing*, în persoana unor specialişti financiari care să înţeleagă procesul de marketing şi să ştie cât costă ca să învingi pe piaţă. Controlorii de marketing ştiu că publicitatea, promovarea vânzărilor şi alte iniţiative de marketing sunt lucruri necesare, dar sarcina lor constă în a se asigura că banii cheltuiţi pe aceste lucruri sunt judicios cheltuiţi.

Există două mari căi prin care vă puteţi îmbunătăţi rentabilitatea financiară a marketingului:

- Sporirea *eficienţei marketingului*. În materie de marketing, eficienţa presupune reducerea costurilor activităţilor pe care firma trebuie să le desfăşoare. Să zicem că firma are nevoie de etalaje publicitare la locul de vânzare şi le comandă unei singure firme specializate în acest gen de serviciu. Dacă ar fi invitat mai mulţi furnizori să depună oferte competitive, poate că ar fi obţinut aceeaşi calitate sau una mai bună la un preţ mai scăzut. Sau să zicem că o firmă îşi execută cu forţe proprii cercetarea de marketing, la un cost de X dolari, după care descoperă că ar fi putut obţine un studiu de calitate echivalentă sau chiar mai bună, pentru o sumă mai mică, dacă apela la serviciile unei firme specializate în cercetare de marketing. Alte exemple: depistarea cheltuielilor exagerate de comunicare şi transport; închiderea birourilor de vânzare neproductive; reducerea bugetelor alocate unor programe şi tactici promoţionale care n-au adus rezultatele scontate şi remunerarea agenţiilor de publicitate în funcţie de performanţă.
- Sporirea *eficacităţii marketingului*. În materie de marketing, eficacitatea reprezintă efortul companiei de a găsi un mix de marketing mai productiv. O companie îşi poate spori eficacitatea marketingului prin înlocuirea canalelor care au costuri mari cu canale care au costuri mai mici; prin realocarea unor fonduri de publicitate către activitatea de relaţii publice; prin adăugarea sau eliminarea unor atribute ale produsului şi prin adoptarea

unei tehnologii care să îmbunătăţească eficacitatea companiei în materie de informare şi comunicare.

Scopul marketingului este să maximizeze nu numai vânzările, ci şi profitul pe termen lung. În timp ce personalul de vânzare se concentrează pe vânzări, marketerii trebuie să se concentreze pe profituri. Arătaţi-mi un marketer de top, şi se cheamă că-mi arătaţi pe cineva perfect versat în chestiuni financiare!

Marketingul internațional

O firmă care e stăpână doar pe piaţa ei indigenă va ajunge până la urmă s-o piardă. Inevitabil, vor apărea concurenţi străini puternici, care vor ataca supremaţia firmei dumneavoastră. Afacerile din ziua de azi sunt fără frontiere.

Una din cele mai bune căi de creştere pentru o firmă este să devină regională sau globală. Majoritatea firmelor ezită însă să iasă în străinătate. Există multe obstacole şi riscuri: taxe vamale, diferenţe de limbă şi sisteme culturale, risc de devalorizare a monedei şi schimb valutar fluctuant, corupţie şi mită.

Dar există şi câştiguri. Intrând şi pe pieţe străine, firma îşi diversifică, practic, riscurile, fiindcă nu mai depinde de piaţa unei singure ţări. De fapt, piaţa pentru produsele şi serviciile ei s-ar putea să fie deja matură în ţara de origine, iar în alte ţări să fie în etapa de creştere. Mai mult, va fi stimulată să-şi îmbunătăţească produsele, dat fiind că se confruntă cu concurenţi noi, în situaţii de piaţă inedite.

Când intră pe pieţe străine, firmele trebuie să-şi adapteze produsele şi mixul de marketing la mediul de piaţă local. Asea Brown Boveri

(ABB) foloseşte deviza: **"Suntem o firmă globală care se simte locală pretutindeni."** Royal Ahold, gigantul olandez al comerţului alimentar cu amănuntul, are o filozofie a mărcii care spune: **"Tot ce vede clientul, facem în stil local. Tot ce nu vede, facem în stil global."**

Când îşi denumeşte noile produse, firma trebuie să se asigure că numele dat se poate transmite internaţional. Chevrolet şi-a denumit noul model Nova, nedându-şi seama că, în America Latină, *no va* înseamnă "nu merge".

De regulă, firmele evoluează până la stadiul global, trecând prin cinci etape: (1) export pasiv, (2) export activ, utilizând distribuitori, (3) deschiderea unor birouri comerciale în străinătate, (4) înfiinţarea unor fabrici în străinătate, (5) înfiinţarea unor sedii regionale în străinătate.

În procesul de extindere internaţională, firmele tind să exercite iniţial un grad redus de control administrativ, preferând să se încreadă în spiritul întreprinzător al managerilor lor de ţară. Mai târziu, vor începe să impună unele pârghii de control strategic, menite să standardizeze procesul de planificare şi decizie la nivel global.

Firmele trebuie să-şi aleagă cu mare atenţie distribuitorii străini. În primul rând, trebuie să definească foarte clar criteriile de performanţă pe care trebuie să le îndeplinească distribuitorii, dar ţinând cont şi de legislaţia ţării gazdă în materie de tratament al firmelor ce acţionează ca distribuitori. Distribuitorilor trebuie să li se ofere stimulente adecvate, pentru a ajuta piaţa să crească pe cât mai repede posibil.

Şansele maxime de reuşită apar atunci când firma depistează o piaţă-ţintă foarte mare ale cărei nevoi nu sunt satisfăcute de furnizorii existenţi. Inventând valori noi pentru această piaţă-ţintă, care să fie greu de copiat, şi edificând o cultură organizaţională puternic orientată spre servirea acestei pieţe, firma are şanse foarte bune de succes.

Firmele care intră pe piaţa unei ţări în curs de dezvoltare ar trebui să ofere avantaje noi sau să-şi introducă produsele la un preţ mai scăzut, nu să vină cu aceleaşi oferte ca pe piaţa lor de acasă. Mai

mult, trebuie să fie conştiente atât de riscul juridic pe care şi-l asumă în caz de utilizare inadecvată a produselor lor, din cauza nivelului scăzut de educaţie a populaţiei şi a slabei calităţi a canalelor intermediare, cât şi de riscul de a-şi vedea încasările diminuate din cauza apariţiei produselor contrafăcute.

Două sunt problemele care apar când firma îşi numeşte managerii pentru operaţiunile internaţionale. Prima este dacă să amplaseze managementul regional la sediul central sau într-una din capitalele ţărilor ce alcătuiesc regiunea. A doua e dacă managerii regionali ar trebui să reprezinte interesele centralei sau interesele managerilor de ţară din regiune. Locul unde este amplasat sediul regional va influenţa orientarea acestei unităţi de activitate.

Chiar dacă acordă un grad ridicat de autonomie managerilor săi de ţară, o firmă poate în continuare să-şi asigure un nivel rezonabil de coordonare, prin diverse mijloace: sisteme pentru schimb bilateral de informaţii corporative, directive şi regulamente unitare emise de la centru, manageri operativi cu arie de decizie regională şi directori de produs cu arie de decizie globală.

Managerii de ţară nu sunt trataţi în mod egal. De regulă, managerii de ţară de pe pieţele foarte mari dispun de mai multă autonomie şi influenţă. Pieţele mai mari sunt adeseori alese să reprezinte centre de excelenţă, în materie de gestionare a demersurilor de cercetare-dezvoltare şi a lansărilor de produse noi. De asemenea, au o puternică influenţă asupra managerilor de ţară din ţările mai mici ale regiunii.

Când trebuie să decidă ce produse să susţină şi în ce ţări, corporaţiile multinaţionale n-au deloc o sarcină uşoară. Alocarea pe ţări a produselor şi bugetelor de publicitate trebuie să se călăuzească după preferinţele şi puterea de cumpărare a consumatorilor, forţa de piaţă a distribuitorilor, poziţiile de piaţă ale concurenţilor şi condiţiile economice viitoare ale fiecărei ţări.

Firmele exportatoare extrem de eficiente e probabil să câştige cotă de piaţă în ţările unde exportă, iar acest lucru generează rezistenţă

din partea concurenţilor autohtoni, care caută să-şi protejeze interesele prin diverse mijloace, inclusiv taxe vamale ridicate şi acuzaţii de dumping. În ultimă instanţă, poate ar fi mai înţelept din partea acestor exportatori să-şi mute unităţile de producţie în ţările unde întâmpină asemenea rezistenţă la import.

O multinaţională care abandonează ţările unde se confruntă cu probleme va trebui, în final, să renunţe la toate. Când are necazuri într-o ţară străină, firma ar trebui să se gândească mai degrabă cum să-şi reducă prezenţa acolo, nu să se grăbească s-o abandoneze.

Firmele de anvergură mondială trebuie să înveţe cum să utilizeze comerţul în contrapartidă. Multe ţări sunt sărace, adevărat, dar se arată totuşi dispuse să facă barter. Mai bine învăţaţi să primiţi bunuri la schimb, decât să vă luaţi gândul de a face vânzare în ţara respectivă. Compania PepsiCo a fost nevoită să promită Rusiei că o va ajuta să-şi vândă vodca în străinătate, în schimbul permisiunii de a vinde produse marca Pepsi-Cola în Rusia.

Când firmele eşuează în străinătate, cauzele cele mai des întâlnite sunt următoarele:

- Incapacitatea de a dedica suficient timp efortului de a observa, a asimila şi a înţelege noua piaţă.
- Incapacitatea de a obţine informaţii statistice corecte în legătură cu noua piaţă.
- Incapacitatea de a-l defini corect pe utilizatorul vizat.
- Incapacitatea de a adapta produsul şi/sau mixul de marketing la cerinţele noii pieţe.
- Incapacitatea de a oferi un serviciu adecvat.
- Incapacitatea de a găsi parteneri strategici buni.

Marketingul relațional

Unul dintre lucrurile de cea mai mare valoare pentru o firmă este ansamblul relaţiilor sale — cu clienţii, cu angajaţii, cu furnizorii, cu distribuitorii, concesionarii şi detailiştii. *Capitalul relaţional* al firmei este ansamblul dat de cunoştinţele, experienţa şi încrederea de care se bucură în raport cu clienţii, angajaţii, furnizorii şi partenerii de distribuţie. Aceste relaţii valorează adeseori mai mult decât patrimoniul tangibil al companiei. Relaţiile sunt cele care determină valoarea viitoare a firmei.

Orice scăpare în cadrul acestor relaţii va afecta performanţa companiei. Toate companiile ar trebui să ţină evidenţa unei *fişe de scor relaţionale*, care să descrie atuurile, slăbiciunile, oportunităţile şi ameninţările relative la fiecare tip de relaţie. Firma dumneavoastră trebuie să se mişte rapid şi să remedieze orice relaţie importantă care a început să "scârţâie".

Marketingul tranzacţional clasic (MT) tindea să ignore relaţiile şi imperativul consolidării lor. Firma era văzută ca o entitate independentă şi scutită de "obligaţii de onoare", căutând permanent să obţină cele mai bune condiţii contractuale. Dacă vedea vreun avantaj imediat pentru ea, firma era gata să-şi schimbe fără ezitare furnizorul sau distribuitorul. Premisa de la care pornea era că îşi va putea păstra, în mod normal, toţi clienţii existenţi, deci îşi consuma cea mai mare parte din energie pe atragerea unora noi. Firma neglija interdependenţa dintre grupurile ei principale de persoane interesate, aşa cum nu ţinea cont nici de potenţialul lor de influenţă asupra propriului succes.

Marketingul relaţional (MR) marchează o însemnată mutaţie de paradigmă a teoriei marketingului, adică renunţarea la a gândi exclusiv din perspectiva concurenţei şi conflictului şi trecerea la o perspectivă a interdependenţei şi cooperării mutuale. Marketingul relaţional accentuează importanţa pe care o are cooperarea dintre diverşii participanţi — furnizori, angajaţi, distribuitori, concesionari, detailişti — în scopul furnizării unui optimum de valoare clienţilor vizaţi. Iată principalele trăsături definitorii ale marketingului relaţional:

- Se concentrează mai mult pe parteneri şi clienţi, decât pe produsele companiei.
- Pune un accent mai mare pe păstrarea clienţilor şi creşterea firmei, decât pe atragerea unor clienţi noi.
- Se bazează mai mult pe echipe interfuncţionale, decât pe activitate specializată la nivel de departament.
- Se bazează mai mult pe a asculta şi a învăţa, decât pe a vorbi.

Marketingul relaţional impune introducerea unor practici noi în mixul celor 4 P (vezi caseta).

Curentul în favoarea marketingului relaţional nu înseamnă neapărat că firmele vor abandona complet marketingul tranzacţional. Majoritatea firmelor trebuie să opereze cu o combinaţie de metode şi abordări, aparţinând ambelor tipuri de marketing. Cele care operează pe pieţe de consum foarte mari aplică într-o proporţie mai ridicată marketingul tranzacţional, pe când cele cu număr mai mic de clienţi aplică mai mult metodele marketingului relaţional.

Marketingul relațional și cei 4 P

Produsul

- Există mai multe produse adaptate la comandă, conform preferințelor clientului.
- Produsele noi sunt concepute și proiectate prin cooperare cu furnizorii și distribuitorii.

Prețul

- Firma va stabili un preț pe baza relației cu clientul și a pachetului conjugat de atribute și servicii, comandat de client.
- În marketingul către clienți organizaționali are loc un grad mai ridicat de negociere, fiindcă produsele sunt adesea proiectate pentru fiecare client în parte.

Distribuția

- MR favorizează o proporție mai mare de marketing direct către client, reducând astfel rolul intermediarului.
- MR favorizează oferirea mai multor variante opționale pentru client, în privința modului în care dorește să comande produsul, să-l plătească, să-l recepționeze, să-l instaleze și chiar să-l repare.

Comunicarea

- MR favorizează un grad mai înalt de comunicare individuală și dialog cu clientul.
- MR favorizează un grad mai ridicat de integrare a comunicărilor de marketing, în ideea de a le oferi clienților aceeași promisiune și aceeași imagine.
- MR favorizează înființarea unor extraneturi cu clienții mai mari, pentru a se facilita schimbul de informații, planificarea în comun, circuitul comenzilor și circuitul plăților.

Mărci

Totul este o marcă: Coca-Cola, FedEx, Porsche, oraşul New York, Statele Unite, Madonna, dumneavoastră — da, chiar şi dumneavoastră! Marcă este orice etichetare care înseamnă ceva şi dă naştere la asociaţii de idei. **O marcă excepţională face mai mult decât atât: conferă culoare şi rezonanţă unui produs sau serviciu.**

Russell Hanlin, director executiv la Sunkist Growers, observa: **"O portocală e o simplă portocală... care nu e altceva decât o portocală. Cu excepţia cazului... când portocala respectivă se întâmplă să fie una Sunkist, adică un nume pe care 80 la sută din consumatori îl ştiu şi au încredere în el."** Putem spune acelaşi lucru despre Starbucks: "Există două feluri de cafea: cafea şi cafea Starbucks."

Sunt mărcile importante? Roberto Goizueta, regretatul director executiv de la Coca-Cola, opina: **"Chiar dacă toate fabricile şi dotările noastre ar arde din temelii peste noapte, n-ar reuşi să afecteze prea mult valoarea companiei; toată această valoare se află, de fapt, în fondul comercial asigurat de francizele mărcii noastre şi tezaurul colectiv de cunoştinţe din companie."** Într-o broşură a companiei Johnson & Johnson se reafirmă acelaşi lucru: **"Numele companiei şi marca ei înregistrată sunt de departe cele mai valoroase active ale noastre."**

Firmele trebuie să muncească din greu ca să creeze şi să impună o marcă. David Ogilvy insista: **"N-ai nevoie de multă minte ca să vinzi ceva în câştig, dar ca să creezi o marcă comercială îţi trebuie geniu, credinţă şi perseverenţă."**

Semnul distinctiv al unei mărci cu adevărat remarcabile este cât de multă loialitate sau preferinţă reuşeşte să impună. Harley Davidson este o marcă de excepţie fiindcă nu se întâmplă decât foarte rar ca posesorii de motociclete Harley Davidson să-şi schimbe preferinţa în favoarea altei mărci de motociclete. Aşa cum nici utilizatorii de calculatoare Apple Macintosh nu vor să treacă la Microsoft.

O marcă bine cunoscută aduce bănuţi în plus. După unul din scepticii prin excelenţă, crearea unei mărci are ca scop "să se obţină pentru un produs mai mulţi bani decât valorează." Iată un mod îngust de a privi chestiunea foloaselor pe care le conferă utilizatorilor o marcă în care pot avea încredere. Utilizatorul ştie după numele de marcă la ce calitate şi atribute ale produsului să se aştepte şi ce servicii i se vor asigura, iar acest lucru merită cei câţiva bănuţi în plus.

O marcă îi ajută pe oameni să economisească timp, iar timpul înseamnă bani. Niall Fitzgerald, preşedintele corporaţiei Unilever, observa: **"O marcă este un depozit de încredere, care contează tot mai mult atunci când posibilităţile de alegere se înmulţesc. Oamenii vor să-şi simplifice viaţa, nu să şi-o complice."**

Marca se constituie într-un contract cu clientul, având ca obiect modul în care îşi va îndeplini marca obligaţiile de performanţă. Angajamentul contractual instituit de marcă trebuie să fie unul onest. Motel 6, de pildă, oferă camere curate, preţuri scăzute şi servicii bune, dar nu dă de înţeles că dotările ar fi luxoase sau că baia ar fi spaţioasă.

Cum se creează mărcile? E o greşeală să credem că publicitatea creează marca. Publicitatea nu face altceva decât să atragă atenţia asupra mărcii; ar putea chiar să suscite interes faţă de marcă şi să facă publicul să vorbească despre ea. Mărcile se construiesc în cadrul unui proces *holist*, prin orchestrarea unei mari varietăţi de instrumente: *publicitate, relaţii publice (RP), sponsorizare, evenimente organizate, cauze sociale, cluburi, purtători de cuvânt* şi aşa mai departe.

Adevărata dificultate constă nu în plasarea unei reclame, ci în a determina mass-media să vorbească despre marcă. Jurnaliştii din mass-media stau tot timpul la pândă după produse sau servicii interesante,

cum ar fi Palm, Viagra, Starbucks sau eBay. O marcă nouă trebuie să se străduiască să instituie o categorie nouă, să aibă un nume interesant şi să spună o poveste fascinantă. Dacă presa scrisă şi televiziunea preiau povestea, oamenii o vor afla şi le vor da de ştire şi prietenilor lor. Cunoaşterea unei mărci prin intermediul altor oameni îi conferă acesteia mai multă credibilitate. Cunoaşterea ei doar prin publicitate plătită e uşor de desconsiderat, din cauza naturii inerent părtinitoare a publicităţii.

Nu vă rezumaţi doar la a face reclamă mărcii — aduceţi-o la viaţă prin experienţe de viaţă. În ultimă instanţă, marca e creată de angajaţii dumneavoastră, prin faptul că le furnizează clienţilor o experienţă pozitivă în legătură cu identitatea şi atributele ei. *Experienţa utilizării mărcii* s-a ridicat la înălţimea *promisiunii făcute de marcă*? Iată de ce trebuie firmele să-şi armonizeze experienţa utilizării mărcii cu promisiunea făcută de marcă.

Alegerea unui nume de marcă inspirat contribuie mult la succesul mărcii. Membrilor unui panel de consumatori li s-au arătat odată fotografiile a două femei superbe şi li s-a cerut să spună care dintre ele e mai frumoasă. Rezultatul votului a fost egal: 50-50. Atunci, conducătorul experimentului a botezat-o pe una din femei cu numele Jennifer, iar celeilalte i-a spus Gertrude. După reluarea votului, s-a constatat că femeia botezată Jennifer primise 80 la sută din sufragii.

Mărcile cu adevărat mari sunt singura cale posibilă spre profitabilitate viabilă şi peste medie. Iar mărcile cu adevărat mari aduc şi beneficii emoţionale, nu numai avantaje raţionale. Din păcate, prea mulţi manageri de mărci se concentrează doar pe stimulentele raţionale, cum ar fi atributele caracteristice, preţul şi promovarea vânzărilor mărcii — ceea ce contribuie prea puţin la dezvoltarea relaţiei dintre client şi marcă. Mărcile realmente mari se adresează mai mult afectului uman. Iar în viitor, mărcile mari vor demonstra responsabilitate socială — grijă şi preocupare pentru oameni şi starea lumii în care trăim.

Orice firmă trebuie să analizeze temeinic ce anume vrea să însemne marca pe care o construieşte. Ce ar trebui să însemne mărcile Sony,

Marca Virgin creată de Richard Branson clocotește de umor și creativitate. Aceste atribute sunt proiectate să transpară în toate activitățile de marketing ale grupului Virgin. Pe unele curse aeriene ale companiei Virgin Atlantic Airways se oferă șezințe de masaj, reprezentanții ale unor trupe de muzică rock și vizite la cazino. Însoțitorii de bord au un foarte dezvoltat simț al umorului și nu se dau în lături să facă glume cu pasagerii. Branson utilizează relațiile publice ca să-și proiecteze în exterior acțiunile temerare, cum ar fi tentativa de a face înconjurul Pământului într-un balon umplut cu aer cald. La lansarea pe piață a mărcii Virgin Bride (rochii de mireasă), Branson s-a travestit el însuși în mireasă.

Burger King sau Cadillac? Unei mărci trebuie să i se dea personalitate. Trebuie să prospere pe baza uneia sau mai multor trăsături proprii, care s-o caracterizeze. Iar trăsăturile respective trebuie să transpară în toate activităţile de marketing ale firmei.

După ce aţi definit atributul sau atributele mărcii dumneavoastră, trebuie să le exprimaţi în fiecare activitate de marketing. Oamenii dumneavoastră trebuie să aducă la viaţă spiritul mărcii, să-l facă să fie prezent în tot ce se întâmplă, atât la nivel corporativ, cât şi al locului individual de muncă. De pildă, dacă firma dumneavoastră se autodefineşte printr-o marcă a inovaţiei, atunci trebuie să angajaţi, să formaţi şi să recompensaţi oameni care dau dovadă de spirit inovator. Iar spiritul inovator trebuie definit pentru fiecare post din schemă, inclusiv supraveghetor de producţie, şofer de camion, contabil şi personal de vânzare.

Personalitatea mărcii trebuie să fie exprimată şi de partenerii firmei. Firma nu le poate permite distribuitorilor ei să-i compromită marca, angrenându-se în dueluri de reducere a preţurilor cu alţi distribuitori.

Ei trebuie să reprezinte marca aşa cum se cuvine şi să furnizeze experienţa pe care o aşteaptă clienţii de la marcă.

Atunci când marca se bucură de succes, firma va dori să-i pună numele şi pe alte produse suplimentare. Numele mărcii poate fi pus pe produse lansate în aceeaşi categorie (*extindere a liniei*), în altă categorie (*extindere a mărcii*) şi chiar într-un alt domeniu de activitate (*prelungirea mărcii în altă categorie*).

Extinderea liniei se justifică prin faptul că firma poate să exploateze fără cheltuieli suplimentare capitalul de încredere pe care l-a edificat în interiorul categoriei, economisind banii pe care ar fi trebuit, altfel, să-i cheltuiască pentru a face cunoscută pe piaţă o marcă nouă şi o ofertă nouă de produs. Aşa procedează Campbell Soup atunci când introduce tipuri noi de supă sub aceeaşi etichetă roşie, deja bine cunoscută de toată lumea. Acest lucru impune însă o regulă strictă: adăugarea unor supe noi trebuie făcută în paralel cu retragerea din linie a celor neprofitabile. Supele nou introduse pot "canibaliza" vânzările supelor de bază, fără a aduce prea multe venituri suplimentare care să acopere plusul de cheltuieli. Pot să reducă eficienţa operaţională, să majoreze costurile de distribuţie, să-i deruteze pe consumatori şi să reducă profitabilitatea. Unele extinderi de linie merită clar să fie adăugate, dar trebuie evitată utilizarea lor în exces.

Extinderea mărcii este ceva mai riscantă: eu cumpăr supă Campbell, dar s-ar putea să nu mă intereseze prea tare floricelele de porumb marca Campbell. *Prelungirea mărcii în altă categorie de produse* e încă şi mai riscantă: dumneavoastră aţi cumpăra un automobil marca Coca-Cola?!

Companiile bine cunoscute tind să creadă că marele nume pe care-l poartă le poate garanta succesul şi dacă pătrund într-o altă categorie. Nu ţin neapărat să contrazic această idee, dar mai vede cineva azi pe piaţă calculatoare Xerox sau sos salsa marca Heinz?! A reuşit minicomputerul de buzunar iPAQ Hewlett-Packard/Compaq să depăşească agenda digitală Palm? A reuşit acetaminofenul Bayer să depăşească Tylenolul? Comerţul cu electronice sub marca Amazon se

bucură de acelaşi succes ca librăriile? În foarte multe cazuri, firma introduce o versiune mimetică a unui produs, care până la urmă ajunge să piardă în faţa liderilor de categorie existenţi.

Varianta mai bună ar fi să se instituie un nume nou, pentru un produs nou — mai degrabă decât să fie pus să poarte numele firmei şi tot bagajul aferent. Numele firmei creează senzaţia de "mai mult din acelaşi lucru", mai degrabă decât de "ceva nou". Sunt şi firme care ştiu acest lucru. Toyota a ales să nu-şi numească automobilul de lux Toyota Lux, ci Lexus; Apple Computer nu şi-a denumit noul calculator Apple IV, ci Macintosh; Levi's nu şi-a botezat noul tip de pantaloni Levi's Cottons, ci Dockers; Sony nu şi-a denumit noul joc video Sony Videogame, ci PlayStation; iar Black&Decker nu şi-a numit sculele modernizate Black&Decker Plus, ci De-Walt. Crearea unui nume de marcă nou oferă mai multe posibilităţi de consacrare şi difuzare a unui subiect proaspăt de relaţii publice, care să atragă preţioasa atenţie a mijloacelor de presă şi să suscite discuţii. O marcă nouă are nevoie de credibilitate, iar în materie de consacrare a caracterului credibil, activitatea de RP e mult mai bună decât publicitatea.

Dar ca de obicei, există şi excepţii de la regulă. Richard Branson a pus numele Virgin pe câteva zeci de produse sau servicii mult diferite între ele: liniile aeriene Virgin Atlantic, serviciile de turism Virgin Holidays, serviciile hoteliere Virgin Hotels, serviciile de transport Virgin Trains şi Virgin Limousines, serviciile de media Virgin Radio şi Virgin Publishing şi băuturile răcoritoare Virgin Cola. Numele Ralph Lauren poate fi văzut pe numeroase produse vestimentare, dar şi pe produse pentru amenajarea locuinţei. Orice companie trebuie totuşi să nu uite să se întrebe: cât de departe poate fi prelungit numele de marcă, până să-şi piardă semnificaţia?

Al Ries şi Jack Trout, doi foarte activi teoreticieni ai marketingului, se declară împotriva majorităţii extensiilor de linie şi de marcă; în opinia lor, acestea nu fac decât să dilueze semnificaţia mărcii. Pentru ei, Coca-Cola ar trebui să însemne o băutură răcoritoare acidulată, ambalată în faimoasa sticlă de 33 de centilitri. Cereţi azi o Coca-Cola,

în magazin sau la restaurant, şi va trebui să precizaţi dacă vreţi Coca-Cola normală, Coca-Cola normală fără cofeină, Coca-Cola dietetică, Coca-Cola dietetică cu lămâie, Coca-Cola cu vanilie sau Coca-Cola cu vişine — şi o vreţi la sticlă, sau la cutie? Nu mai e ca pe vremuri, când comercianţii ştiau exact ce vreţi, dacă le cereaţi o Coca-Cola...

Stabilirea preţului unei mărci este o treabă dificilă. Când marca Lexus a început să-şi croiască drum pe piaţa Statelor Unite, erodând din cota automobilelor Mercedes, celor de la Mercedes nici prin cap nu le-a trecut să-şi reducă preţurile, ca să se poată compara cu Lexus. Ba dimpotrivă! Unii manageri ai mărcii Mercedes chiar au propus să le mărească, pentru a consacra ideea că Mercedes vinde prestigiu — un lucru pe care cumpărătorul nu-l poate obţine de la un Lexus.

În prezent, însă, primele de preţ pentru marcă au început să se micşoreze. În trecut, o marcă-lider putea fără probleme să-şi adauge între 15 şi 40 de procente peste preţul unei mărci de nivel mediu; astăzi, doar cu noroc poate obţine între 5 şi 15 procente în plus! Când calitatea produsului era inegală, ni se părea normal să plătim mai mult pentru marca de calitate mai bună. Astăzi, toate mărcile sunt destul de bune. Până şi produsul sub marcă de magazin e bun. De fapt, probabil că e făcut tot de producătorul mărcii cu distribuţie naţională, la aceleaşi standarde. Şi-atunci, de ce să plătesc mai mult (cu excepţia mărcilor "de luat ochii", cum ar fi Mercedes) — doar ca să-i impresionez pe alţii?!

În vremuri de recesiune, loialitatea faţă de preţ e mai mare decât loialitatea faţă de marcă. Dacă totuşi se manifestă, loialitatea clientului s-ar putea să nu însemne altceva decât inerţie sau absenţa unei alternative mai bune. Aşa cum bine spunea cineva: "Nu există nimic care să nu poată fi vindecat cu un rabat de 20 la sută."

O companie îşi va gestiona mărcile prin intermediul managerilor de marcă. Larry Light, însă, un expert în domeniul mărcilor, nu crede că mărcile sunt bine gestionate. Iată de ce se plânge el: **"Mărcile nu trebuie neapărat să moară la un moment dat. Dar li se poate întâmpla să fie ucise cu premeditare. Iar cei care le golesc de sânge şi le**

lasă fără viaţă sunt vampirii de marketing. Mărcile au ajuns să fie târguite ca la piaţă, umilite, date la schimb cu altele şi făcute praf şi pulbere. În loc să fim manageri ai capitalului mărcii, comitem acte de «sinucidere a mărcii prin automutilare», fiindcă la aceasta se reduce accentul exagerat pus pe preţuri şi târguri avantajoase pentru cumpărător."

Un alt motiv de preocupare este teama că structurile de management al mărcilor ar putea milita împotriva derulării unor practici eficace de management al relaţiilor cu clienţii (MRC). Companiile tind să exagereze cu concentrarea şi organizarea pe criteriul produselor şi mărcilor proprii, concentrându-se insuficient pe buna gestionare a relaţiilor cu clienţii proprii. Îi puteţi spune *miopie de management al mărcii.*

Heidi şi Don Schultz, doi autori din domeniul marketingului, consideră că, pentru crearea şi utilizarea mărcilor, modelul bunurilor de consum preambalate (BCP) este din ce în ce mai nepotrivit, mai ales în cazul firmelor de servicii, al firmelor de tehnologie, al organizaţiilor financiare, al mărcilor de pe piaţa organizaţională şi chiar al firmelor mai mici de BCP.[9] În opinia celor doi, proliferarea mijloacelor de comunicare şi a sistemelor de transmitere a mesajelor este un fenomen care a dus la erodarea puterii elocvente a publicităţii de masă. Prin urmare, ei îndeamnă firmele să folosească o paradigmă diferită, pentru a-şi crea şi impune mărcile în Noua Economie:

- Firmele trebuie să-şi clarifice valorile corporative fundamentale şi să-şi creeze o marcă identitară de firmă. Companii cum ar fi Starbucks, Sony, Cisco Systems, Marriott, Hewlett-Packard, General Electric şi American Express şi-au edificat mărci corporative puternice: prezenţa numelui lor pe un produs sau serviciu creează o imagine a calităţii şi valorii.
- Pentru desfăşurarea acţiunilor de natură tactică, firmele trebuie să recurgă la manageri de marcă, dar succesul mărcii va depinde, în ultimă instanţă, de reuşita în a-i determina pe toţi angajaţii să accepte şi să pună în practică promisiunea de valoare a mărcii.

Prezenţa unor manageri de firmă remarcabili — cum ar fi Charles Schwab sau Jeff Bezos — începe să conteze tot mai mult în modelarea strategiilor de management al mărcii.

- Firmele trebuie să-şi elaboreze un plan mai cuprinzător de creare a mărcii, pentru a stimula experienţe pozitive în fiecare punct de contact cu clienţii — evenimente organizate, seminarii, ştiri de presă, mesaje telefonice şi prin e-mail, contacte personale individuale.
- Firmele trebuie să definească în ce constă esenţa fundamentală a mărcii, care trebuie să fie prezentă indiferent de locul unde se vinde marca. Modalităţile de execuţie locale pot să varieze, dar numai în măsura în care nu distorsionează semnificaţia mărcii.
- Firmele trebuie să utilizeze promisiunea de valoare a mărcii în chip de factor determinant principal pentru strategia corporativă, operaţiunile curente, serviciile oferite şi activitatea de realizare a produselor noi.
- Firmele trebuie să-şi măsoare eficacitatea în materie de creare şi exploatare a mărcii nu prin vechile criterii ale cunoaşterii, recunoaşterii şi reamintirii, ci cu ajutorul unui set mai cuprinzător de indicatori, care să includă valoarea percepută de client, satisfacţia clientului, cota din portmoneul clientului, gradul de păstrare a clienţilor şi partizanatul activ al clientului.

Mărci corporative – creare și utilizare

Crearea unei mărci corporative puternice aduce mari avantaje. Sony își poate pune numele pe orice aparat electronic, iar clienții îl vor prefera în detrimentul concurenței. Virgin poate să intre în aproape orice tip de activitate și să se bucure de succes, fiindcă numele Virgin denotă o abordare nouă, inovatoare, a domeniului respectiv.

În materie de utilizare a mărcii corporative, condiția esențială este ca firma să fie exponenta unui anume lucru, indiferent dacă e vorba de calitate, inovare, atitudine prietenoasă sau altceva. Gândiți-vă la Caterpillar, producătorul de utilaj greu pentru construcții. Personalitatea mărcii Caterpillar declanșează asociații de idei cum ar fi "fiabilitate", "rezistență", "forță", "îndrăzneală" și "hotărâre". Așa a putut Caterpillar să lanseze și blugi, sandale, ochelari de soare, ceasuri de mână și jucării pe care scrie Cat, toate proiectate având în minte aceleași trăsături.

O marcă corporativă puternică are nevoie de o imagine bine construită, în termeni de temă și lozincă publicitară, grafică, siglă a mărcii, culori de identificare și buget de publicitate. Pe de altă parte, firma nu trebuie să supraliciteze metoda de abordare prin publicitate. Crearea imaginii corporative este mai eficace atunci când se face prin performanța companiei, decât prin orice altceva. Buna performanță a firmei plus relații publice bine făcute vor convinge mult mai mult cumpărătorii decât publicitatea corporativă.

Mijloacele de comunicare

Orice firmă trebuie să folosească mijloace de comunicare publică. Dacă firma dumneavoastră nu apelează la mass-media, înseamnă că, din orice punct de vedere practic am privi lucrurile, firma dumneavoastră nu există!

Principalele mijloace de comunicare publică sunt televiziunea, radioul, ziarele, revistele, cataloagele, ofertele de marketing direct prin poştă, telefonul şi canalele de comunicare online. Fiecare medium îşi are propriile avantaje şi dezavantaje, din punctul de vedere al costului, frecvenţei şi impactului. O agenţie de publicitate îşi creează un departament important, dedicat activităţii de a găsi cele mai bune mijloace de comunicare pentru atingerea unui nivel dat de acoperire, frecvenţă şi impact, în condiţiile unui buget dat. (Vezi Publicitatea.)

Era o vreme când firmele puteau să abordeze 90 la sută din publicul american făcându-şi publicitate doar pe trei canale de televiziune: ABC, NBC şi CBS. Astăzi, însă, doar cu mare noroc ajung aceste trei canale de comunicare luate împreună să acopere 50 la sută din auditoriu. Firmele trebuie să-şi parceleze bugetele pe zeci de canale şi mijloace de comunicare publică. De-aceea este atât de importantă definirea precisă a ţintei vizate. Piaţa de masă nu mai poate fi abordată cu bani puţini.

Specialiştii în planificare media caută tot timpul vehicule mediatice noi, care să fie mai eficiente în planul costurilor sau mai eficace în a atrage atenţia. Au ajuns să vă plaseze reclamele pe planoare şi maşini

de curse, în lifturi, toalete şi lângă pompele de benzină. Or, pe măsură ce devin tot mai multe şi mai diverse, reclamele riscă să treacă neobservate.

Eficienţa dumneavoastră mediatică poate fi mult îmbunătăţită dacă treceţi la marketingul cu baze de date. Nu numai că puteţi trimite oferte doar anumitor membri, atent selectaţi, ai bazei dumneavoastră de clienţi, ci puteţi şi să cumpăraţi nume suplimentare de la *brokerii de liste*. Aceşti brokeri oferă mii de liste cu potenţiali clienţi, definite pe criterii cum ar fi: "cadre manageriale femei care câştigă peste 100.000 de dolari pe an", "profesori de economie care predau marketingul" şi "proprietari de motociclete". Când o listă vi se pare promiţătoare, aveţi voie să testaţi un eşantion. Dacă rata de răspuns e mare, cumpăraţi mai multe nume de pe listă; dacă e scăzută, nu folosiţi lista respectivă. Abordarea potenţialilor clienţi pe care i-aţi ales puteţi s-o faceţi prin telefon, poştă, fax sau e-mail. Partea bună e că aveţi posibilitatea să măsuraţi rentabilitatea investiţiei făcute în publicitate. Viitorul mijloacelor de comunicare publică aparţine nu difuzării mai ample, ci difuzării mai concentrate.

Misiunea

Firmele se înfiinţează pentru a îndeplini o misiune, pe care o pot formula în diverse moduri:

- Misiunea firmei Dell: **"Vrem să fim cea mai eficace firmă de calculatoare din lume, în a asigura cea mai bună experienţă pentru clienţii de pe pieţele pe care le servim."**

- Misiunea firmei Mars: **"Şeful nostru e consumatorul, munca noastră e calitatea şi scopul nostru e valoarea."**
- Misiunea firmei McDonald's: **"Viziunea noastră de viitor e să devenim cel mai bun restaurant cu servire rapidă din lume. Ceea ce înseamnă deschiderea şi administrarea unor restaurante excelente şi asigurarea unui nivel excepţional de calitate, serviciu, curăţenie şi valoare (CSCV)."**

Succesul companiei aeriene Virgin Atlantic s-a datorat, în parte, ideii de a-şi redefini obiectul de activitate în planul "divertismentului", nu doar al serviciilor de transport. Virgin îşi ajută pasagerii să evite un zbor plictisitor, oferindu-le individual casete video, masaje, îngheţată şi alte mici răsfăţuri, pe care principalii concurenţi ai companiei nu le imită decât ulterior.

Johnson & Johnson preferă să-şi ordoneze obiectivele în ordinea priorităţii: **Prima responsabilitate a firmei este faţă de clienţi, a doua faţă de angajaţi, a treia faţă de comunitate, iar a patra faţă de acţionari.** Această ierarhizare a priorităţilor este modul cel mai bun prin care se pot asigura profituri pentru acţionari — aşa cum clar a demonstrat-o Johnson & Johnson de-a lungul anilor.

Majoritatea declaraţiilor de misiune conţin fraze potrivite: "Oamenii sunt cel mai important activ al firmei noastre." "Vom fi cei mai buni în ceea ce facem." "Ne propunem să depăşim aşteptările." "Ne propunem să realizăm o rentabilitate peste medie pentru acţionarii noştri." Cui îi e lene să gândească n-are nevoie decât să pună într-o oarecare ordine toate aceste fraze şi gata, are o declaraţie de misiune.

Tipăriţi-vă declaraţia de misiune pe spatele cărţilor de vizită ale firmei, pentru a le reaminti angajaţilor, clienţilor potenţiali şi clienţilor stabili care este crezul pe care-l urmăriţi.

Mixul de marketing

Mixul de marketing descrie ansamblul de instrumente pe care îl pot folosi managerii pentru a influenţa vânzările. Formularea tradiţională poartă denumirea de "cei patru P": produsul, preţul, plasamentul (distribuţia) şi promovarea.

Chiar de la bun început s-au ridicat contestaţii la adresa formulării mixului de marketing prin intermediul celor 4 P:

- Producătorii de parfumuri voiau ca prezentarea, adică ambalajul, să reprezinte un al cincilea P. "Păzitorii" teoriei celor 4 P au spus că ambalajul e deja inclus în schemă, în cadrul produsului.
- Managerii de vânzări au întrebat dacă forţa de vânzare a fost omisă din schemă doar fiindcă denumirea ei începe cu F. Nu, au răspuns "păzitorii", forţa de vânzare e doar un instrument de promovare, alături de publicitate, promovarea vânzărilor, activitatea de relaţii publice şi marketingul direct.
- Managerii de servicii au întrebat dacă serviciile sunt incluse şi ele în mixul de marketing sau, la fel ca forţa de vânzare, rămân pe-afară fiindcă denumirea lor începe cu S. Aici, "păzitorii" au spus că serviciile fac parte din produs. Pe măsură ce serviciile au început să devină tot mai importante, marketerii de servicii au sugerat să fie adăugate încă 3 P-uri celor patru iniţiale, respectiv *personalul, procedurile* şi *proba fizică*. Astfel, performanţa unui restaurant depinde de personalul pe care îl are, de procesul

prin care serveşte mâncarea şi de aspectul şi caracteristicile fizice care îi probează calitatea de restaurant (bufet cu autoservire, feţe de masă etc.).

- Alţii au propus adăugarea *personalizării* în mixul de marketing. Marketerul trebuie să decidă cât de personalizat să facă produsul, preţul, plasamentul şi promovarea.
- În cazul meu, eu am sugerat să se adauge politica şi relaţiile publice la schema iniţială a celor 4 P, fiindcă şi acestea pot să influenţeze capacitatea unei firme de a-şi vinde produsele sau serviciile.
- La un moment dat, propusesem şi să se evadeze din închisoarea iniţialei P, prin redefinirea funcţiei esenţiale a fiecăruia din cei 4 P:

Produsul	=	Configurare
Preţul	=	Evaluare
Plasamentul	=	Mediere
Promovarea	=	Simbolizare

La un nivel fundamental, obiecţia cea mai importantă a fost că grupul celor 4 P reprezintă perspectiva conceptuală a celui care vinde, nu a celui care cumpără. Robert Lauterborn a sugerat ca vânzătorii să studieze mai întâi cei 4 C, şi abia apoi să-şi stabilească cei 4 P.[42] Cei 4 C sunt: clientul şi valoarea lui (adică nu produsul), costurile suportate de client (nu numai preţul produsului), comoditatea actului de cumpărare (adică nu modul de plasare a produsului în distribuţie) şi comunicarea (nu promovarea). Dacă a analizat temeinic cei 4 C pentru clientul vizat, marketerului îi va veni mult mai uşor să-şi fixeze cei 4 P.

Oricare dintre P-uri i se poate substitui celuilalt în potenţarea vânzărilor. Un concesionar de automobile vindea maşini cu 10 angajaţi de vânzări şi adaosuri comerciale normale. Cifra de afaceri era slabă. Atunci şi-a redus personalul la numai 5 oameni şi a tăiat masiv din preţuri. Rezultatul? Cifra de afaceri i-a crescut ca din puşcă! În mod asemănător, Jeff Bezos, directorul executiv de la Amazon, şi-a redus

cheltuielile de publicitate şi preţurile la cărţi, iar vânzările firmei au crescut vizibil.

Stabilirea celor 4 P se face greu, din cauza interacţiunilor dintre elemente. Haideţi să luăm numai produsul şi plasamentul:

- Să zicem că produsul e 0 şi plasamentul e 1. Cât face 0 ori 1? Răspuns = 0.
- Să zicem că produsul e 1 şi plasamentul e 0. Cât face 1 ori 0? Răspuns = 0.
- Să zicem că produsul e 1 şi plasamentul e 1. Cât face 1 ori 1? Răspuns = 3.

Instrumentele de marketing pe care le alegem trebuie să fie adecvate etapei din *ciclul de viaţă al produsului*. De exemplu, publicitatea şi relaţiile publice vor atinge cele mai mari niveluri de rentabilitate în etapa de introducere a unui produs, fiindcă rolul lor este să creeze conştientizare şi interes în rândul consumatorilor. Promovarea vânzărilor şi vânzarea personală devin mult mai importante în etapa de maturitate a produsului. Vânzarea personală poate să consolideze cunoaşterea de către clienţi a avantajelor produsului, precum şi convingerea că oferta dumneavoastră îşi merită banii. Promoţiile de vânzare sunt cele mai eficace pentru declanşarea achiziţiilor în momentul prezent. Pe parcursul etapei de declin, firma ar trebui să continue cu promovarea vânzărilor, dar să reducă publicitatea, relaţiile publice şi vânzarea personală.

Alegerea instrumentelor este influenţată şi de mărimea firmei. Liderii de piaţă îşi pot permite mai multă publicitate şi folosesc cu economie promovarea vânzărilor. Concurenţii mai mici, în schimb, folosesc mai agresiv promovarea vânzărilor.

Marketerii de pe piaţa de consum tind să dea întâietate publicităţii în defavoarea vânzării personale, pe când marketerii de pe piaţa de producţie procedează exact invers. Pe ambele pieţe e nevoie însă de ambele instrumente. Marketerii care pedalează pe *strategii de împingere* a produsului spre consumatori au nevoie ca forţa lor de vânzare

Vicepreşedintele de marketing al unei importante linii aeriene din Europa voia să majoreze cota de trafic a firmei. Strategia lui consta în propuneri de sporire a satisfacţiei clientului, prin mâncare mai bună, cabine mai curate, echipaje de însoţitori mai bine instruite şi tarife mai mici. Din păcate, nu avea autoritate de decizie asupra nici uneia dintre aceste chestiuni. Departamentul de aprovizionare alegea produse care să menţină costurile cu alimentele la un nivel scăzut; departamentul de întreţinere folosea prestatori care să menţină costurile cu curăţenia la un nivel scăzut; departamentul de resurse umane angaja oameni fără să ţină cont dacă au tendinţa naturală de a se arăta prietenoşi; departamentul financiar era cel care stabilea tarifele. Deoarece toate aceste departamente adoptau, în general, o optică orientată spre costuri sau productivitate, vicepreşedintele de marketing şi-a văzut înăbuşite din faşă eforturile de creare a unui mix de marketing integrat.

să-i convingă pe detailişti sau concesionari să aprovizioneze, să promoveze şi să vândă produsul firmei către utilizatorii finali. În schimb, marketerii care pedalează pe *strategii de rapel* (adică de "tragere) se sprijină în mare măsură pe reclame şi promoţii adresate consumatorilor, pentru a-i atrage în magazine.

Pentru ca marketingul să aducă rezultatele scontate, trebuie să gestionaţi mixul de marketing de o manieră integrată. Şi totuşi, în multe firme responsabilitatea pentru diversele elemente ale mixului de marketing se află în mâinile unor persoane sau departamente diferite.

Necesităţile clientului

Prima mantră a marketingului este "să găsim necesităţi şi să le satisfacem". Firma descoperă necesităţi ascultându-i pe clienţi sau chestionându-i, după care pregăteşte o soluţie care să se potrivească fiecărei asemenea nevoi. În ziua de azi, însă, puţine mai sunt nevoile pe care firmele să nu le cunoască sau să nu le abordeze. Pietro Guido, un consultant de marketing italian, a scris o carte intitulată *The No-Need Society* ("Societatea fără nevoi"), tocmai pentru a demonstra acest lucru.

Se mai poate răspunde însă şi în alt mod la "lipsa de nevoi a societăţii" — respectiv prin crearea unor necesităţi noi. Akio Morita de la Sony, în cartea *Made in Japan* ("Fabricat în Japonia"), spunea: "Noi nu servim pieţe. Noi creăm pieţe." Consumatorii nu s-au gândit niciodată la videocasetofoane cu înregistrare, camere video portabile, aparate fax, agende digitale cu creion de scris pe ecran şi aşa mai departe, decât în momentul când le-au văzut gata realizate.

Fireşte, necesităţi noi vor apărea chiar şi atunci când cele vechi sunt satisfăcute. *Evenimentele* pot să creeze necesităţi noi. Tragedia din 11 septembrie 2001 a sporit nevoia de securitate mai strictă în materie de transport, atât aerian, cât şi terestru, şi de aprovizionare cu alimente, iar ţara a răspuns rapid cu măsuri noi de securitate. *Tendinţele* sociale pot şi ele să creeze nevoi noi, cum ar fi interesul faţă de "revenirea la tinereţe". Pe măsură ce îmbătrânesc, oamenii vor să se simtă şi să arate mai tineri, iar această tendinţă stimulează achiziţionarea de automobile sport, recurgerea la servicii de chirurgie estetică şi uti-

lizarea echipamentelor de gimnastică. Aşadar, se poate face o distincţie între nevoi existente şi nevoi latente. Marketerii inteligenţi vor încerca să anticipeze necesitatea următoare, în loc să-şi restrângă atenţia doar asupra nevoii din ziua de azi.

Uneori, o anumită necesitate nu va putea fi sesizată fiindcă firma a adoptat o viziune prea limitată asupra clienţilor. Anumite dogme ajung să fie considerate literă de lege, cum ar fi dogma industriei cosmeticelor care spune că femeile folosesc produse cosmetice esenţialmente în ideea de a fi mai atrăgătoare pentru bărbaţi. Uite că a venit Anita Roddick, care a lansat The Body Shop pe baza ideii că multe femei vor în primul rând produse cosmetice care să le trateze corpul cu grijă şi respect, şi a mai adăugat încă o valoare: ideea că multor femei le pasă de problemele sociale şi vor opta pentru o firmă care demonstrează că şi ei îi pasă.[19]

Greg Carpenter şi Kent Nakamoto au contestat una din ipotezele fundamentale ale marketerilor, anume că, iniţial, cumpărătorii ştiu ce-şi doresc.[20] Nicidecum, sunt de părere cei doi. Cumpărătorii *află* ce-şi doresc. Iar companiile joacă un rol extrem de influent în a-i învăţa pe cumpărători să afle ce-şi doresc. Unor mărci diferite de calculatoare, videocamere şi telefoane celulare li se adaugă atribute noi, de care cumpărătorii habar n-aveau că pot să existe sau nici nu le trecea prin cap să le ceară, dar cu această ocazie îşi formează o idee mai bună despre ceea ce-şi doresc. Firmele care procedează aşa nu sunt doar *dirijate de piaţă* (de nevoile clienţilor), ci şi *dirijoare de piaţă* (prin inovare). Din acest punct de vedere, concurenţa nu e atât o competiţie în a satisface nevoile clientului, cât o competiţie în a defini aceste nevoi.

Un motiv care face ca firmele intrate devreme pe piaţă (cum ar fi Xerox sau Palm) să cucerească adesea o poziţie durabilă de lider este faptul că atributele pe care le-au încorporat iniţial în produsele lor definesc acele dorinţe pe care marketerii nu le-au definit bine în altă parte. În ochii consumatorilor, categoria e definită de atribute. Concurenţii intraţi mai târziu se văd obligaţi să ofere cel puţin aceleaşi atribute ca pionierii de piaţă, dar şi unele atribute noi şi inovatoare.

Oferta directă prin poştă

În varianta sa cea mai proastă, oferta directă prin poştă se face "în orb", adică se trimit mesaje standard pe baza unei liste de nume şi adrese, cu speranţa că se vor primi răspunsuri de la 1-2 la sută din destinatari. Rata de răspuns este scăzută fiindcă mesajele nu ajung la persoanele care au nevoie de produsul oferit sau ajung într-un moment când acesta nu mai e necesar. De-aceea se şi duc, în majoritatea cazurilor, direct la gunoi!

Când oferta directă prin poştă se face cu cap, firma segmentează lista de nume şi adrese, îi găseşte pe cei mai buni clienţi potenţiali şi concentrează trimiterile pe adresa acestora. Astfel, firma economiseşte bani, fiindcă sunt trimiteri mai puţine, şi obţine o rată de răspuns mai ridicată.

Majoritatea ofertelor directe prin poştă se axează pe realizarea unei singure vânzări. Le lipseşte orice element legat de iniţierea unei relaţii cu clientul şi crearea unui raport afectiv.

Situaţia cea mai bună este atunci când ofertele firmei îi satisfac pe clienţi şi atunci când firma nu apelează nici prea des, dar nici prea rar, la oferte directe prin poştă, devenind un furnizor respectat al unui anumit set de produse şi servicii satisfăcătoare.

Ce nu pot înţelege eu este de ce primesc de nenumărate ori aceleaşi cataloage, deşi nu cumpăr niciodată nimic! Cei care mi le trimit chiar nu bagă de seamă că nu cumpăr nimic de la ei?! De ce nu-mi trimit un e-mail ca să mă întrebe dacă vreau sau nu să primesc în continuare

catalogul lor? În asta constă esenţa marketingului prin permisiune, care le-ar scuti pe firmele de comerţ prin cataloage să mai cheltuiască inutil o groază de bani.

Oportunităţi

Lumea din jur abundă în oportunităţi — mici şi mari. Încă mai aşteptăm să apară leacul pentru cancer, alimente gustoase care să nu îngraşe, metode de slăbit care să dea rezultate durabile, maşini zburătoare care să ne scutească de aglomeraţia de pe şosea. În timp ce aşteptăm, ne putem concentra pe a încerca să îmbunătăţim în sute de privinţe produsele şi serviciile noastre actuale.

Uitaţi-vă după probleme. Oamenii se vaită de tot felul de lucruri: că nu pot să doarmă fără să se trezească noaptea, că nu mai ştiu cum să scape de atâtea troace adunate în casă, că nu găsesc bilete de concediu la un preţ rezonabil, că vor să-şi traseze arborele genealogic şi nu ştiu unde să caute informaţii, că nu reuşesc să scape de buruienile din grădină şi aşa mai departe. Fiecare problemă poate da naştere la mai multe soluţii. Cum bine spunea regretatul John Gardner, fondatorul organizaţiei Common Cause: **"Orice problemă nu e decât o posibilitate de rezolvare genial deghizată."**

Uitaţi-vă după tendinţe. Sigur puteţi scoate câteva idei din lista celor 16 tendinţe identificate de Faith Popcorn, printre care *retragerea în coconul protector, întoarcerea la tinereţe* şi *ieşirea din joc.* "Retragerea în coconul protector" se referă la faptul că oamenii petrec mai mult timp acasă, fiindcă lumea din exterior li se pare dură şi agresivă; aşadar, gândiţi-vă la moduri în care să le faceţi mai plăcută ambianţa

din casă, prin mobilă, aparatură electronică şi mijloace de divertisment. "Întoarcerea la tinereţe" exprimă faptul că oamenii mai vârstnici vor să se simtă din nou tineri; de unde şi creşterea explozivă a comerţului cu creme antirid, cu servicii de chirurgie estetică şi automobile Jaguar. Iar "ieşirea din joc" se referă la dorinţa oamenilor de a duce o viaţă mai puţin agitată, de a adopta stiluri de viaţă mai liniştite şi a se muta în orăşele mai mici.

Nu vă rezumaţi doar la a vorbi despre oportunităţi. Succesul vine atunci când pregătirea se întâlneşte cu oportunitatea. O firmă care nu face istorie devine de domeniul istoriei. Cineva a comparat odată cererea de piaţă cu un izvor iute de munte: dacă nu manevrezi suficient de repede lanseta, n-ai să prinzi nici un peşte. Mark Twain a învăţat această lecţie pe propria-i piele: **"Rareori reuşeam să sesizez o posibilitate favorabilă înainte să devină o ocazie ratată."**

Una dintre cele mai mari oportunităţi ale erei contemporane constă în a inventa o structură de activitate capabilă să perceapă preţuri semnificativ mai mici decât concurenţa, dar rămânând profitabilă. Acesta a fost secretul unor firme ca Wal-Mart, Southwest Airlines, IKEA şi Dollar General: şi-au reinventat domeniile de activitate în aşa fel încât să poată oferi preţuri semnificativ mai mici decât concurenţa. Dat fiind marele număr, în continuă creştere, al familiilor cu venit scăzut, aceşti detailişti au reuşit să atragă milioane de clienţi loiali.

În cartea *When Giants Learn to Dance* ("Când uriaşii învaţă să danseze"), Rosabeth Moss Kanter observa: **"Anii care urmează vor fi foarte buni pentru cei care învaţă să ţină în balanţă visele şi disciplina. Viitorul aparţine celor care subscriu potenţialului oferit de ocazii mai multe şi mai variate, dar ţin cont şi de realitatea restricţiilor mai mari în materie de resurse şi găsesc soluţii noi care să le permită să facă mai mult cu mai puţin."**[46]

Spunea Ralph Waldo Emerson: **"Şi clipa aceasta, ca toate celelalte, a noastră clipă mare-ar fi, de-am şti ce să facem cu ea."**

rganizare și organizație

În slujba cui se cuvine să lucreze cei de la sediu? A celor de pe teren, firește. Treaba celor de la sediu e să-i ajute pe cei care au contact direct cu clienții să dea tot ce au mai bun în ei. Robert Potter, fost președinte la Monsanto Chemical Company, spunea: **"Managerii de divizie plătesc din bugetul propriu serviciile celor de la sediul central. Dacă sunt de părere că plătesc prea mult pentru personalul auxiliar, pur și simplu eliminăm activitatea [celor de la sediu]."**

Departamentul de vânzări nu reprezintă toată compania, dar compania ar face bine să reprezinte departamentul de vânzări. Nu toată lumea dintr-o firmă e manager de marketing, dar toată lumea ar trebui să se ocupe de managementul marketingului. Acest aspect e menționat de Hiroyuki Takeuchi în legătură cu firmele japoneze: **"Cincizeci la sută din firmele japoneze nu au un departament de marketing ca atare și nouăzeci la sută nu au nici un compartiment special pentru cercetarea de marketing. Motivul e acela că toată lumea trebuie să fie specialist în marketing."**

Organizarea firmelor este structurată pe verticală, dar procesele au loc în plan orizontal. Aceasta este nepotrivirea pe care speră s-o corecteze *reproiectarea organizatorică a firmei*, prin înființarea unor echipe interdisciplinare care să gestioneze procesele esențiale. (Vezi Interfețele departamentului de marketing.)

Firmele multidivizionare tind să fie orientate mai degrabă spre produs decât spre sectorul de activitate sau spre client, deși s-ar putea

ca diviziunile componente să facă produse care merg în acelaşi domeniu sau tip de client. De curând, Siemens a început să se concentreze pe patru sectoare: spitale, aeroporturi, stadioane şi campusuri universitare. Pentru fiecare sector, Siemens şi-a numit un singur manager de nivel superior, care deţine autoritatea şi responsabilitatea de a orchestra cooperarea interdivizionară cu privire la fiecare sector.

Orientarea spre client

Cum faceţi ca toată lumea din firma dumneavoastră să-şi concentreze permanent atenţia asupra clienţilor? John Carlzon, fost director executiv la Scandinavian Airlines System (SAS), a scris o carte intitulată *Moments of Truth* ("Momente ale adevărului"), în care arăta cum a reuşit să-şi determine întreaga forţă de muncă să se concentreze pe client.[21] La şedinţele cu angajaţii, obişnuia să sublinieze că SAS are de-a face cu 5 milioane de clienţi pe an şi că, în cadrul unei singure călătorii, clientul mediu întâlneşte aproximativ 5 angajaţi SAS, ceea ce echivalează cu 25 de milioane de *momente ale adevărului* — momente în care i se poate oferi clientului o experienţă pozitivă în legătură cu marca SAS, indiferent dacă acest lucru se face prin contact personal faţă în faţă, la telefon sau prin e-mail. Carlzon a mers şi mai departe: a început să schimbe structura, sistemele şi tehnologia companiei, tocmai în ideea de a-i împuternici pe angajaţi să aplice măsurile necesare pentru a satisface clienţii vizaţi de companie.

Directorii de firmă din ziua de azi trebuie să le arate angajaţilor, în termeni financiari, cât de mult ar avea de câştigat şi ei, şi firma în

care lucrează, dacă toată lumea s-ar concentra pe a le furniza clienţilor calitate unică la un preţ rezonabil. Clienţii ar cheltui mai mult, iar firma ar cheltui mai puţin ca să-i servească. Toată lumea ar avea de câştigat, iar angajaţii care s-au remarcat în materie de servire a clienţilor ar fi în mod special răsplătiţi.

Primul lucru pe care trebuie să-l faceţi este să angajaţi oamenii potriviţi. Trebuie să apreciaţi dacă persoanele care candidează pentru ocuparea unui post în firma dumneavoastră posedă nu doar aptitudinile profesionale adecvate, ci şi atitudinile potrivite. Pe mine m-a surprins întotdeauna faptul că majoritatea oamenilor alegeau să zboare de la Chicago în Florida cu Delta Air Lines, deşi ar fi putut să aleagă Eastern Airlines, care oferea acelaşi orar de zbor. Pe urmă am înţeles care era diferenţa: Delta îşi angaja echipajele de zbor din Sud, unde norma socială este atitudinea prietenoasă, pe când cei de la Eastern îşi angajau echipajele din oraşul New York!...

Cei pe care îi angajaţi au nevoie de formare profesională cât mai bună. Disney rulează un program de instruire care durează o săptămână întreagă, pentru a-i învăţa pe angajaţi ce fel de experienţă doreşte compania să aibă clienţii atunci când vizitează Disneyland. Mentalitatea orientată spre client nu apare de la sine: trebuie planificată, implementată şi recompensată.

Şi totuşi, multe companii continuă să le transmită angajaţilor două mesaje contradictorii. L.L. Bean de exemplu, printre altele, îşi instruieşte angajaţii să preţuiască absolut fiecare client: "prima prioritate este clientul". Pe de altă parte, admite că nu toţi clienţii au aceeaşi valoare pentru companie (adică nu contribuie cu aceeaşi sumă la câştigurile ei), deci trebuie să li se ofere niveluri diferite de servire.

Concluzia? Trataţi-vă toţi clienţii cu grijă, dar nu neapărat în mod egal.

Pentru a fi cu adevărat orientată spre client, firma trebuie să fie gestionată de manageri axaţi pe *gestionarea relaţiilor cu clienţii* (sau cu grupurile de clienţi), nu de manageri axaţi pe *gestionarea mărcilor* —

American Airlines îşi tratează diferenţiat clienţii nu numai prin repartizarea în fotolii de mărimi diferite şi servirea unor meniuri diferite. Pasagerii care au acumulat milioane de kilometri de zbor au parte de un tratament special, botezat "Avantaj de platină": stau la o coadă mai scurtă pentru permisul de îmbarcare, se îmbarcă mai devreme decât ceilalţi pasageri, beneficiază frecvent de dreptul la un loc mai bun în avion şi primesc cadouri-surpriză, cum ar fi cărţi interesante şi cristaluri marca Tiffany.

adică "manageri de clienţi", nu "manageri de mărci". Managerii de clienţi descoperă care din produsele şi serviciile firmei i-ar putea interesa pe clienţi, după care colaborează cu managerii de produs şi de marcă pentru a le furniza.

Din păcate, prea multe companii se arată mai degrabă *axate pe produse*, decât *concentrate pe client*. Modul lor de gândire arată cam aşa:

Active economice → Intrări de producţie → Oferte de piaţă →
→ Canale de distribuţie → Clienţi

Fiind axate pe produse şi cu investiţii mari în active, îşi împing ofertele de piaţă în faţa tuturor clienţilor posibili şi imposibili, arătându-se incapabile să sesizeze diferenţele dintre clienţi şi valorile urmărite de aceştia. Neştiind prea multe despre clienţii individuali, nu pot să facă în mod eficient promovarea altor categorii de produse din oferta firmei (*vânzare încrucişată*) sau a unor produse mai scumpe (*vânzare în sus*). Ambele procese necesită captarea unor informaţii comerciale şi de alt tip despre clienţii individuali, pentru a se deduce ce alte lucruri i-ar putea interesa. O firmă orientată spre client vizualizează o abordare diferită, denumită *marketing de tip intuitiv-reactiv*:

Clienţi → Canale de distribuţie → Oferte de piaţă →
→ Intrări de producţie → Active economice

Dacă porneşte de la cunoaşterea raţională a clienţilor, firma are posibilităţi mult mai bune de a-şi crea structura adecvată de canale, oferte, factori de producţie şi active.

Pieţele

Pieţele pot fi definite în diverse moduri. La origine, piaţa era un loc fizic unde se adunau vânzătorii şi cumpărătorii. Economiştii definesc piaţa ca pe o sumă de vânzători şi cumpărători care tranzacţionează (indiferent cum: în persoană, la telefon, prin poştă etc.) un produs sau o clasă de produse anume. Astfel, economiştii vorbesc despre piaţa auto sau piaţa locuinţelor. Pentru marketeri, "piaţa" e însă alcătuită numai din cei care cumpără, fiindcă vânzătorii reprezintă "industria" sau "ramura de activitate". Prin urmare, marketerii vorbesc despre pieţe definite prin formule de genul: "capii de familie cu venit modest şi vârste cuprinse între 35 şi 50 de ani" sau "agenţii de achiziţii ai firmelor de automobile care cumpără vopsea pentru firmele lor".

Evident, pieţele pot fi definite în sens mai larg sau mai îngust. "Piaţa de masă" este cea mai largă definiţie şi se referă la miliardele de oameni care cumpără şi consumă produse de bază (de exemplu: săpun, băuturi răcoritoare). În mare parte, creşterea economică a Statelor Unite s-a datorat măiestriei cu care firmele americane au ajuns să stăpânească producţia de masă, distribuţia în masă şi marketingul de masă.

La cealaltă extremă, putem vorbi despre "piaţa dintr-un singur client", pentru a descrie un individ sau o firmă anume de care se ocupă un marketer. Firma IBM ar putea fi denumită o piaţă dintr-un singur client, pentru consultanţii care îşi utilizează tot timpul disponibil vânzându-şi serviciile numai către IBM.

Aspectul esenţial este acela că marketerul trebuie să-şi definească *piaţa-ţintă* cât mai atent posibil. "Piaţa de masă" e o noţiune prea vagă. E greu să faci un produs pe care să-l vrea toată lumea. E mai uşor să faci un produs pe care să-l adore câţiva. Tocmai de-aceea s-au hotărât atâtea firme să se orienteze spre nişe şi mini-pieţe. Dezavantajul este însă că, pe măsură ce pieţele se fragmentează în segmente tot mai înguste, volumul scăzut de încasări pe care-l permite fiecare asemenea segment nu permite decât unei singure firme, sau cel mult câtorva, să supravieţuiască pe piaţa respectivă.

De multe ori, pieţele sunt comparate prin contrast cu structurile ierarhizate, ca mod de a determina obţinerea unor rezultate. Piaţa presupune încheierea unor înţelegeri de bună voie între oameni, în urma cărora fiecare are ceva de câştigat. Structurile ierarhice, pe de altă parte, sunt alcătuite din persoane de rang înalt care dau ordine celor din eşaloanele inferioare ale ierarhiei, pentru a executa anumite acţiuni. Multă lume consideră că principiul de funcţionare al pieţelor, spre deosebire de cel al ierarhiilor, constituie modalitatea optimă de edificare a unei economii viabile care să se autoreglementeze. Economiile întemeiate pe principii de comandă şi control nu s-au dovedit viabile.

Marketingul este un factor de democratizare. Nu există decât patru moduri în care poţi obţine un lucru pe care ţi-l doreşti: *să-l furi, să-l împrumuţi, să-l cerşeşti* sau *să dai pe el ceva în schimb.* Utilizarea schimbului (să dai ceva ca să primeşti altceva) este modul cel mai onest şi mai eficient şi constituie piatra de temelie a marketingului.

Un lucru e sigur: pieţele se schimbă mai repede decât marketingul. Cumpărătorii se schimbă din punctul de vedere al numărului, dorinţelor şi puterii de cumpărare, ca răspuns la schimbările petre-

cute în economie, tehnologie şi cultură. Adeseori, firmele nu observă aceste schimbări şi continuă să aplice practici de marketing care şi-au pierdut eficacitatea. Practicile de marketing ale multor firme din ziua de azi sunt uzate moral.

Pieţele ţintă

Era companiilor care vizează piaţa de masă se apropie de sfârşit. Cineva spunea: **"Marketingului de masă ar trebui să i se spună marketing de duminică — duci marfa la piaţă şi pe urmă aştepţi ziua de duminică, să mergi la biserică şi să te rogi să ţi-o cumpere cineva."**

Marketingul de masă se bazează pe crearea unei imagini a clientului mediu. Mediile însă pot induce în eroare. Dacă stai cu un picior în apă fiartă şi cu unul în apă îngheţată, în medie vorbind stai confortabil! Când ţinteşti media, pierzi sigur.

Astăzi tot mai multe firme încearcă să vândă produse şi servicii către "piaţa întreprinderilor mici". Pentru aceasta, apelează la serviciile unei agenţii de publicitate, care să elaboreze o campanie pentru piaţa de masă, dar îndreptată spre firmele mici — evident, fără mare succes. Ar face mai bine să-şi concentreze eforturile asupra unui sector de activitate specific, sau de specialitate profesională, şi să abordeze firmele mici prin intermediul cuiva care are un statut permanent în domeniul economic sau profesional respectiv. Intuit Inc. îşi vinde programele informatice de gestiune pentru firme mici nu direct, ci prin contabili autorizaţi, cărora le plăteşte un comision de vânzare atunci când recomandă firmelor-client softurile Intuit.

Firma dumneavoastră nu are ce căuta pe o piaţă unde nu poate deveni cea mai bună. John Bogle, fondatorul firmei de management al fondurilor mutuale Vanguard, spunea: **"Noi niciodată nu ne-am propus să fim cei mai mari, ci cei mai buni."**

Când alegeţi o piaţă, ţineţi minte următorul lucru: e mai uşor să vinzi ceva oamenilor care au bani, decât celor care n-au. Şi încercaţi să vindeţi utilizatorilor, nu cumpărătorilor!

Planurile de marketing

Firma dumneavoastră are nevoie de o viziune; viziunea impune o strategie; strategia are nevoie de un plan; iar planul impune acţiune. Există un proverb japonez care spune: **"Viziunea fără acţiune e un vis frumos. Acţiunea fără viziune e un coşmar."**

Trebuie să vă elaboraţi un plan de marketing detaliat, dar e mai logic să-l denumiţi *plan de bătaie.* Planul imaginat ar trebui să vă dea încredere că veţi câştiga războiul, înainte de a vă angaja în prima bătălie. Dacă nu introduceţi ceva mai bun, mai nou, mai rapid sau mai ieftin, n-ar trebui să intraţi pe piaţă.

Un plan de marketing se face în şase etape: analiza situaţională, obiectivele, strategia, tacticile, bugetul şi pârghiile de control.

1. *Analiza situaţională.* Aici, firma examinează *forţele macro* (economice, politico-legale, socio-culturale, tehnologice) şi *actorii* (firma, concurenţii, distribuitorii şi furnizorii) din mediul în care acţionează. Firma desfăşoară o analiză SWOT (de la *strengths, weaknesses, opportunities, threats,* adică atuurile — plusuri sau puncte

tari, slăbiciunile — minusuri sau puncte slabe, oportunităţile şi ameninţările), deşi practic ar trebui intitulată analiză TOWS (ameninţări, oportunităţi, puncte slabe şi puncte tari), fiindcă ordinea factorilor se cade să înceapă din exterior spre interior, nu din interior spre exterior. Orientarea introspectivă a analizei SWOT riscă să acorde prea multă atenţie factorilor interni, reducând identificarea ameninţărilor şi oportunităţilor doar la cele care sunt compatibile cu atuurile firmei.

2. *Obiectivele.* Plecând de la cele mai bune oportunităţi identificate în analiza situaţională, firma le clasifică în ordinea importanţei şi îşi stabileşte un calendar cu ţinte concrete pentru fructificarea lor. De asemenea, firma îşi stabileşte obiective şi în materie de relaţii cu grupurile de persoane interesate, reputaţie a firmei, tehnologie şi alte chestiuni care merită atenţie.

3. *Strategia.* Orice obiectiv poate fi urmărit într-o varietate de moduri. Menirea strategiei este să aleagă cele mai eficace căi de acţiune pentru atingerea obiectivelor.

4. *Tacticile.* Strategia trebuie formulată în mare detaliu cu privire la mixul celor 4 P şi acţiunile ce urmează a fi întreprinse, în termenul stabilit prin calendar, de cei desemnaţi să pună planul în aplicare.

5. *Bugetul.* Acţiunile şi activităţile planificate presupun efectuarea unor cheltuieli, care se însumează sub forma bugetului necesar pentru atingerea obiectivelor firmei.

6. *Pârghiile de control.* Firma trebuie să-şi stabilească perioade şi criterii de bilanţ, care să indice dacă progresează în direcţia obiectivelor de plan. Atunci când performanţa nu se ridică la nivelul planificat, firma trebuie să-şi revizuiască obiectivele, strategiile sau acţiunile, pentru a remedia situaţia.

Pentru ca procesul de planificare să fie mai uşor, firma dumneavoastră trebuie să conceapă un model standard de planificare, care să fie utilizat de toate diviziunile organizatorice şi grupurile de gestionare

a produselor. Astfel, devine posibil ca planurile să fie analizate, comparate şi evaluate la nivelul unui singur birou de strategie sau planificare. O mare corporaţie multinaţională are un birou de planificare unde se face clasificarea calitativă a tuturor planurilor de activitate, în vederea aprobării. Clasificarea se face pe baza unor criterii cum ar fi:

- Cât de completă este analiza situaţională?
- Cât de rezonabile şi de realizabile sunt obiectivele de plan, date fiind concluziile analizei situaţionale?
- Cât de adecvată pare strategia pentru atingerea obiectivelor enunţate?
- Cât de bine aliniate sunt tacticile propuse cu strategia enunţată?
- Cât de suficient şi credibil este indicatorul prevăzut al rentabilităţii investiţiei?

Planurile deficiente sunt trimise înapoi diviziilor sau grupurilor de produs, spre revizuire în punctele semnalate. Prin utilizarea unui program standard de planificare pe calculator, planificatorii au posibilitatea să-şi revizuiască rapid planurile în concordanţă cu observaţiile critice comunicate sau în funcţie de situaţiile neprevăzute care au apărut. Într-un caz mai avansat, compania concepe un model pentru a estima cum se modifică vânzările şi profiturile în urma unor ipotetice revizuiri în bugetul de publicitate, mărimea forţei de vânzare sau nivelul preţurilor. Hudson River Group, de pildă, a realizat *simulatori ai strategiei de marketing* pentru firme diferite, ca mijloc ajutător de dirijare optimă a alocării resurselor de marketing.

Avantajul util al planificării s-ar putea să rezide mai mult în procesul de planificare, decât în plan ca atare. Dwight Eisenhower remarca: **"În pregătirea unei bătălii, am constatat de fiecare dată că planurile sunt perfect inutile, dar planificarea e indispensabilă."**

Nici un plan de bătaie nu va supravieţui primei bătălii. Va avea permanent nevoie de revizuiri, pe măsură ce se desfăşoară bătălia. S-ar

putea să fiţi nevoiţi să vă reproiectaţi avionul în timp ce zburaţi deja cu el.

Aveţi grijă să nu petreceţi mai mult timp pregătind planuri decât obţinând rezultate. Profesorul James Brian Quinn scria: **"Mare parte din planificarea corporativă ... e ca un dans ritual de invocare a ploii. N-are absolut nici un efect asupra vremii de a doua zi."** Planul de bătaie n-are nici o valoare, dacă nu e dus mai departe prin acţiune. Planificaţi-vă punerea în practică şi puneţi-vă în practică planul. Planurile de marketing nu vor aduce nici măcar un dolar profit, dacă nu le implementaţi. Dar nu confundaţi mişcarea cu acţiunea.

Companiile de succes sunt cele care fac mai mult decât lucrurile care trebuie (eficacitate) şi le fac mai bine (eficienţă).

Poziţionarea

Mulţumită lui Al Ries şi Jack Trout, cuvântul "poziţionare" a pătruns în vocabularul de marketing în 1982, când cei doi au scris cartea *Positioning: The Battle for Your Mind* ("Poziţionarea — bătălia pentru un loc în mintea dumneavoastră").[47] De fapt, termenul fusese deja folosit şi înainte, în legătură cu amplasarea produselor pe rafturile magazinelor — de preferat în poziţia care să le aducă la înălţimea privirii cumpărătorului. Ries şi Trout au adăugat un sens nou acestui termen: "Poziţionarea nu se referă însă la ce faceţi dumneavoastră cu un produs. Poziţionarea se referă la ce faceţi cu mintea potenţialului client." Astfel, Volvo ne spune că face "cea mai sigură maşină"; BMW este "suprema maşină de condus"; iar Porsche este "cea mai bună maşinuţă sport din lume".

O firmă poate pretinde că e deosebită şi mai bună decât altă firmă în foarte multe moduri: noi suntem mai rapizi, mai siguri, mai ieftini, mai comod de abordat, mai durabili, mai amabili, cu calitate superioară, valoare mai bună... lista rămâne deschisă! Ries şi Trout scot însă în evidenţă necesitatea de a alege doar unul dintre toate aceste atribute, ca să poată rămâne gravat în mintea clientului. După ei, poziţionarea este în primul rând un demers de comunicare. Dacă un produs nu se identifică prin faptul că este cel mai bun, într-o privinţă care să aibă importanţă pentru un oarecare grup de clienţi, atunci nu va fi nici bine poziţionat, nici ţinut minte prea bine. Nu ne amintim decât mărcile care ies cumva în evidenţă ca primele sau cele mai bune dintr-un punct de vedere sau altul.

Poziţionarea nu poate fi însă arbitrară. N-am putea să-i determinăm pe oameni să creadă că Hyundai este "suprema maşină de condus". De fapt, produsul trebuie proiectat de la bun început cu o anumită poziţionare în minte; poziţionarea trebuie aleasă înainte de a se începe proiectarea produsului. Una din tragicele hibe ale firmei General Motors este că proiectează maşini fără poziţionări distinctive. După ce realizează maşina, GM se dă de ceasul morţii să decidă cum s-o poziţioneze.

Mărcile care nu ocupă primul loc pe piaţa unde acţionează (măsurată după mărimea firmei sau alt atribut) n-au de ce să-şi facă probleme — nu trebuie decât să aleagă un alt atribut şi să ocupe primul loc după criteriul acestuia. Eu am făcut odată consultanţă pentru o firmă care şi-a poziţionat noul medicament după atributul "cu cel mai rapid efect de calmare a durerii". Noul concurent al firmei pe aceeaşi piaţă şi-a poziţionat atunci produsul după atributul "cu efectul cel mai sigur". Fiecare concurent îi va atrage pe clienţii care dau întâietate atributului său principal.

Unele firme preferă să-şi construiască o poziţionare multiplă, în loc să meargă pe una singură. Firma de medicamente de care vorbeam ar fi putut să-şi poziţioneze produsul ca fiind "medicamentul cu cel mai rapid şi sigur efect de pe piaţă". Da, dar în acest caz, un nou

concurent ar fi putut coopta poziţia "cel mai ieftin". Evident, dacă o firmă susţine că are prea multe atribute superioare, nu va fi nici ţinută minte, nici crezută. Ocazional, însă, metoda poate să funcţioneze bine, cum s-a întâmplat atunci când pasta de dinţi Aquafresh a susţinut că oferă un avantaj de tip "trei într-unul": combate cariile, albeşte dinţii şi împrospătează respiraţia.

Michael Treacy şi Fred Wiersema disting trei tipuri principale de poziţionare (pe care le numesc "discipline valorice" sau "domenii ale valorii"): *statutul de lider de piaţă al produsului, excelenţa operaţională* şi *intimitatea cu clientul* (sau *apropierea de client*).[48] Unii clienţi preţuiesc cel mai mult firma care oferă cel mai bun produs din categorie; alţii preţuiesc firma cu modul cel mai eficient de operare; iar alţii preţuiesc firma care răspunde cel mai bine dorinţelor lor. Cei doi autori sfătuiesc firma să devină liderul recunoscut în unul dintre aceste domenii ale valorii, iar în celelalte două să fie măcar satisfăcătoare. Pentru o firmă, ar fi mult prea greu sau costisitor să devină cea mai bună în toate cele trei direcţii de valoare.

Recent, Fred Crawford şi Ryan Matthews au propus 5 tipuri posibile de poziţionare: *produsul, preţul, uşurinţa accesului, serviciul cu valoare adăugată* şi *experienţa trăită de client*.[49] Studiind un eşantion de firme cu succes pe piaţă, cei doi au conchis că o firmă cu adevărat mare este aceea care *domină* în privinţa unuia din cele 5 criterii, are o performanţă peste medie (*se diferenţiază*) în privinţa unui al doilea criteriu, iar în privinţa celorlalte 3 se menţine la acelaşi nivel cu *media pe sector*. De exemplu, Wal-Mart domină în privinţa preţurilor, se diferenţiază în privinţa produselor (dată fiind imensa varietate sortimentală) şi are performanţă medie în privinţa uşurinţei accesului, serviciului cu valoare adăugată şi experienţei clientului. Crawford şi Matthews susţin că firma nu poate avea decât o performanţă suboptimă, dacă încearcă să fie cea mai bună în mai mult de două privinţe.

Cea mai reuşită poziţionare are loc atunci când firma îşi dă seama cum poate fi unică şi foarte greu de imitat. Nimeni n-a reuşit încă să

copieze cu succes firme cum ar fi IKEA, Harley Davidson, Southwest Airlines sau Neutragena. Aceste firme şi-au elaborat sute de procese speciale pentru derularea propriilor activităţi. Aparenţa lor exterioară poate fi copiată, dar nu şi conţinutul funcţional.

Chiar şi companiile cărora le lipseşte o poziţionare unică pot uneori să aibă succes, dacă aplică bine o strategie de "numărul doi în ierarhie". Avis e ţinută minte graţie unui motto inteligent: **"Noi suntem pe locul doi, deci ne străduim mai mult."** Iar 7-Up e ţinută minte graţie strategie sale de **"băutură ne-cola"**.

Ca alternativă, firma poate să pretindă că aparţine clubului exclusivist al celor mai buni performeri din sectorul ei de activitate: "Cei Trei Mari" din industria auto, "Cele Cinci Mari" din sectorul firmelor de contabilitate. Astfel, vor exploata aura apartenenţei la *cercul liderilor*, care oferă produse şi servicii de calitate superioară celor aflate în afara cercului.

Nici o poziţionare nu poate funcţiona la nesfârşit. Pe măsură ce apar schimbări în rândul consumatorilor şi concurenţilor sau în planul tehnologiei ori al economiei, firmele trebuie să-şi reevalueze poziţionarea mărcilor lor importante. Unele mărci care pierd cotă de piaţă s-ar putea să aibă nevoie de repoziţionare. Repoziţionarea trebuie făcută cu multă atenţie şi prudenţă: foarte posibil să câştigaţi clienţi noi, dar s-ar putea să-i pierdeţi pe mulţi dintre cei existenţi, cărora le place marca aşa cum e. Dacă Volvo, de pildă, ar pune mai mult accent pe stilizarea rafinată a designului, decât pe atributul siguranţei, acest lucru ar putea să-i îndepărteze pe fanii pragmatici ai acestei mărci.

Prețul

Oscar Wilde vedea o mare diferenţă între valoare şi preţ: **"Cinicul este cel care ştie să spună ce preţ are orice lucru dar nu-i cunoaşte valoarea nici unuia."** Un om de afaceri mi-a spus odată că scopul lui era să obţină pentru produsul lui un preţ mai mare decât ar fi meritat.

Cum stabiliţi cât de mult să cereţi pentru produsul dumneavoastră? Un vechi proverb rusesc spune aşa: **"În orice piaţă găseşti doi neghiobi — unul care cere prea puţin şi unul care cere prea mult."**

A cere prea puţin aduce vânzări, adevărat, dar şi profituri mici. Mai mult, atrage clienţi pe care nu şi-i doreşte nimeni — dispuşi să se mute imediat la alt furnizor, doar ca să economisească trei lulele. De asemenea, atrage şi concurenţi dispuşi să ofere aceeaşi reducere de preţ, dacă nu chiar una şi mai mare. În plus, degradează produsul în ochii clienţilor. Chiar aşa, e foarte probabil că firmele care cer mai puţin ştiu foarte bine cât le merită marfa!

A cere prea mult poate duce atât la pierderea vânzării, cât şi a clientului. Peter Drucker mai vine cu un considerent: **"Idolatrizarea primelor de preţ creează întotdeauna o piaţă pentru concurenţă."**

Metoda standard de lucru în stabilirea preţului porneşte de la cost, peste care se adaugă o anumită cotă fixă sau procentuală. Da, dar costul dumneavoastră n-are nici în clin, nici în mânecă, cu percepţia clientului asupra valorii. Costul doar vă ajută să vă daţi seama dacă merită să faceţi produsul.

După ce aţi stabilit preţul, nu-l folosiţi ca factor determinant al vânzării. Folosiţi valoarea, ca să realizaţi vânzarea. Aşa cum bine spunea Lee Iacocca: **"Când produsul este aşa cum trebuie, n-ai nevoie să fii cine ştie ce marketer."** Jeff Bezos de la Amazon observa: **"Nu mă deranjează când cineva cere cu 5 la sută mai puţin. Eu mă tem doar că o să apară cineva care să-i ofere clientului o experienţă mai bună."**

Bun, deci cât de important este preţul? Christopher Fay de la Institutul Juran spunea: **"În peste 70 la sută din firmele studiate, preţul ocupa locul 1 sau 2 în clasamentul caracteristicilor de care clienţii se declarau cel mai puţin mulţumiţi. Pe de altă parte, în rândul clienţilor care-şi schimbau furnizorul, în nici unul din cazuri n-au fost mai mult de 10 la sută motivaţi de preţ!"**

Globalizarea, hiperconcurenţa şi Internetul remodelează pieţele şi activitatea de afaceri. Toate cele trei forţe menţionate acţionează în direcţia reducerii preţurilor. Globalizarea determină firmele să-şi mute producţia în amplasamente mai ieftine şi să aducă produse pe o piaţă naţională la preţuri mai mici decât cele cerute de concurenţii autohtoni. Hiperconcurenţă înseamnă că tot mai multe firme se concurează pentru atragerea aceluiaşi client, ceea ce conduce la reducerea preţurilor. Iar Internetul le oferă oamenilor posibilitatea să compare foarte uşor preţurile de pe piaţă şi să se orienteze spre oferta cea mai ieftină. Marea dificultate cu care se confruntă marketingul va fi, aşadar, găsirea unor căi prin care să păstreze preţurile şi profitabilitatea la un nivel adecvat, în faţa acestor macro-tendinţe.

Principalele soluţii par să fie segmentarea mai bună, consolidarea poziţiei mărcii şi un management superior al relaţiilor cu clienţii. Aceste chestiuni sunt tratate în alte părţi ale cărţii de faţă.

Previzionarea şi viitorul

Firma care nu vede necazuri în faţa ei se îndreaptă singură spre mari necazuri. Tocmai de aceea trebuie să-şi angajeze economişti, consultanţi şi viitorologi.

Totuşi oamenii trebuie să fie prudenţi în materie de prezicere a viitorului. Ben Franklin spunea: **"E uşor să vezi şi greu să prevezi."** O vorbă din bătrâni zice că dacă-ţi trăieşti viaţa după ce vezi în globul de cristal, ai să mănânci sticlă pisată.

Aşa că multe minţi, altminteri luminate, s-au hazardat să facă profeţii complet eronate.

- Thomas Edison a opinat că "fonograful nu are nici o valoare comercială".
- Irving Fisher, eminent profesor de economie la Yale, a spus în septembrie 1929, chiar înainte de crahul bursier, că "preţurile acţiunilor au atins ceea ce pare să fie un platou înalt permanent."
- Thomas J. Watson de la IBM a spus, în 1947: "Cred că există o piaţă mondială pentru nu mai mult de cinci calculatoare."
- Ken Olson, fost director executiv la Digital Equipment Corporation, a spus, în 1977: "Nu există nici un motiv ca omul să vrea un calculator la el acasă."
- Jack Welch, fostul preşedinte al GE şi pensionat din această funcţie, a recunoscut că a făcut 3 greşeli de prognoză în toată

cariera sa. Când inflația din Statele Unite atinsese 20 de procente, a prezis că se va menține la nivelul unui număr cu 2 cifre. Când prețul țițeiului a atins 35 de dolari barilul, a prezis că va urca până la 100 de dolari. Când Japonia era la apogeul succesului comercial, a prezis că japonezii vor continua să preia și mai multe domenii de activitate americane.

Toate acestea ne demonstrează precaritatea ideii de a folosi situația actuală pentru a prevedea situația de mâine. În folclorul de marketing circulă o istorioară despre o firmă de automobile care și-a majorat producția de mașini verzi, după ce a remarcat o creștere abruptă a vânzărilor la mașinile verzi. Sărmanii, nu și-au dat seama că distribuitorii scădeau din preț tocmai ca să scape de ele!...

John R. Pierce, de la Bell Labs, a explicat perfect de ce așa de multe previziuni nu ajung să se adeverească: **"Necazul cu viitorul e că există în prea multe variante."**

Inimitabilul Yogi Berra spunea că **"prezisul e foarte greu, mai ales cel al viitorului"**. Tot el se lamenta: **"Nici măcar viitorul nu mai e ce-a fost odată!"**

Predicția cea mai adevărată este că firma o va duce fie mai bine, fie mai rău. Același lucru se poate spune și despre economie.

Iată ce spunea Woody Allen despre cum se poate face față vremurilor grele: **"Mai mult ca oricând altădată în istorie, omenirea se află la o răscruce. Un drum duce spre nenorocire și totală lipsă de speranță, iar celălalt spre dispariția noastră ca specie. Să ne rugăm cerului că vom avea înțelepciunea de a alege corect."**

Firmele au apelat prin tradiție la economiști ca să le prezică viitorul. Există două tipuri de economiști: cei care nu pot să prezică viitorul și știu că nu pot, și cei care nu pot să prezică viitorul și NU știu că nu pot. După ce le-a cerut părerea mai multor economiști de orientări diferite, Harry Truman s-a declarat exasperat și a cerut să stea de vorbă cu un economist "care să nu aibă decât o singură parte" — nu mai voia să audă cuvintele "pe de altă parte"! Practic vorbind, după

ce ai de a face cu economiştii începi să-ţi schimbi în bine părerea despre astrologi.

În ciuda tuturor acestor neajunsuri, dacă firma dumneavoastră vrea să se menţină în frunte, trebuie să prevadă în ce direcţie se mişcă economia şi clienţii. Wayne Gretzky, strălucita vedetă a hocheiului pe gheaţă, a răspuns aşa, când a fost întrebat cum se face că întotdeauna ajunge în poziţia cea mai bună de gol: **"Nu mă uit unde se află pucul, ci unde se va afla în momentul următor."**

Feriţi-vă însă de experţii care oferă o prognoză sub forma unui număr sau a unei date de timp, dar niciodată şi una, şi alta.

Adevărul e că viitorul se află deja aici; deja s-a întâmplat. Sarcina dumneavoastră constă în a afla şi a studia ce anume doresc clienţii care formează micuţul procentaj al celor ce definesc viitorul. Viitorul e deja aici, dar inegal distribuit între firme, domenii de activitate şi ţări diferite.

Dennis Gabor, expertul în strategie economică, e mai puţin preocupat de previzionarea viitorului: **"Cel mai bun mod în care poţi previziona viitorul este să-l inventezi."** Firma dumneavoastră are în faţă un număr infinit de variante posibile ale viitorului şi trebuie să hotărască pe care o doreşte.

Produsele

Majoritatea firmelor se definesc printr-un produs: "producător de automobile", "producător de băuturi răcoritoare" etc. Theodore Levitt, fost membru al corpului didactic de la Facultatea de Economia Afacerilor a Universităţii Harvard, sublinia cu ani în urmă pericolul concentrării pe produs, care poate duce la neglijarea nevoii fundamentale din care a apărut produsul. Levitt acuza societăţile de cale ferată de "miopie de marketing", fiindcă nu s-au definit ca firme de transport şi au scăpat din vedere ameninţarea reprezentată de camioane şi avioane. Firmele producătoare de oţel n-au acordat suficientă atenţie impactului de piaţă al aluminiului şi maselor plastice, fiindcă se considerau "societăţi din domeniul metalurgiei", nu "furnizori de materiale". Coca-Cola a ratat dezvoltarea băuturilor răcoritoare cu aromă de fructe, a băuturilor nutritive şi energizante, şi chiar a apei îmbuteliate, fiindcă s-a concentrat excesiv pe categoria băuturilor *soft-drink* (răcoritoare carbogazoase).

Cum decid companiile ce să vândă? Există patru căi:

1. Să vândă ceva care există deja.
2. Să facă un lucru pe care îl cere toată lumea.
3. Să anticipeze un lucru pe care îl va cere cineva.
4. Să facă un lucru pe care nu l-a cerut nimeni, dar care îi va încânta teribil pe cumpărători.

Ultima cale este mult mai riscantă decât primele, dar dacă e încununată de succes, aduce şi câştiguri mult mai consistente.

Nu vă limitaţi la a vinde doar un produs. Vindeţi o experienţă! Harley Davidson nu vinde doar motociclete. Vinde o experienţă de proprietar al unei anume motociclete. Furnizează calitatea de membru al unei comunităţi. Organizează circuite de aventură. Vinde un stil de viaţă. *Produsul total* depăşeşte cu mult motocicleta.

Apoi ajutaţi-l pe cumpărător să utilizeze produsul. Explicaţi-*i* cum funcţionează, cum poate fi folosit în condiţii de siguranţă, cum i se poate prelungi durata de viaţă. Dacă eu dau 30.000 de dolari pe o maşină, mi-ar plăcea s-o cumpăr de la o firmă care să mă ajute să scot maximum de valoare din utilizarea ei. Carl Sewell propovăduia exact acest mesaj în cartea lui (scrisă cu Paul Brown) *Customers for Life* ("Clienţi pe viaţă").[50] Nu se mulţumea doar să vândă maşini — îşi asuma şi responsabilitatea să le repare, să le spele, să ofere împrumuturi şi aşa mai departe.

Costă mai mult să creezi şi să vinzi produse proaste, decât produse bune. Regretatul Bruce Henderson, care a condus compania Boston Consulting Group, scria: **"Cea mai mare parte a produselor din majoritatea companiilor sunt găuri negre pentru lichidităţile firmei ... Nu sunt doar complet lipsite de valoare, ci secătuiesc perpetuu resursele firmei."** În economiile cu evoluţie lentă, mai ales, firmele trebuie să-şi concentreze investiţiile asupra unui grup mai redus numeric de mărci foarte puternice ("mărci-locomotivă"), care au capacitatea de a impune o primă de preţ, grad înalt de loialitate în rândul cumpărătorilor şi o cotă de piaţă mai mare decât a tuturor celorlalte mărci din categorie, şi pot fi prelungite asupra unor produse din categorii înrudite. Unilever a decis să-şi emondeze cele 1.600 de mărci şi să-şi concentreze uriaşul buget de publicitate şi promovare asupra a doar 400 de mărci-locomotivă.

Prea multe sunt firmele care continuă să ţină în braţe un portofoliu de produse prost alcătuit. Părerea mea e că firma dumneavoastră trebuie să participe pe mai multe porţiuni ale pieţei pe care vrea să o domine. Rolul major al companiei Marriott pe piaţa serviciilor hoteliere are la bază utilizarea unor mărci cu preţuri diferite: de la

Fairmont şi Courtyard, până la Marriott şi Ritz-Carlton. Iar Kraft a cucerit piaţa produselor pizza congelate prin crearea a nu mai puţin de 4 mărci: Jack's Pizza ţinteşte eşalonul de preţ inferior al pieţei; Original Tombstone concurează cu mărcile de pizza congelată la preţ mediu; DiGiorno concurează la calitate cu pizza proaspătă livrată la domiciliu; iar California Pizza Kitchen ţinteşte eşalonul superior al pieţei, cu un preţ de trei ori mai mare, raportat la gramaj, decât ofertele cu preţul cel mai scăzut din gamă.

În acelaşi timp, ţineţi minte că nu întotdeauna produsul cel mai bun cucereşte piaţa! Mulţi utilizatori consideră că softurile Apple Macintosh sunt mai bune decât softurile produse de Microsoft, dar piaţa aparţine acestora din urmă! Sistemul Betamax al firmei Sony oferea calitate de înregistrare mai bună decât VHS-ul celor de la Matsushita, dar de învins a învins acesta din urmă! Uneori câştigă nu produsul mai bun, ci produsul mai bine prezentat pe piaţă. Profesorul Theodore Levitt de la Harvard observa: **"Un produs nu devine produs decât dacă se vinde. Altfel, e doar o piesă de muzeu."**

Profitul

Firma trebuie să ţintească spre a-şi maximiza profiturile pe termen scurt? Nu! În trecut, firmele credeau că vor obţine maximum de profit dacă le plătesc minimum posibil furnizorilor, angajaţilor, distribuitorilor şi concesionarilor. Iată un *raţionament cu sumă nulă*, adică ideea că există o plăcintă cu suprafaţa constantă, iar firma îşi adjudecă partea cea mai mare dacă le dă partenerilor ei cât mai puţin. Raţionamentul e fals: firma va sfârşi prin a atrage doar furnizori slabi,

angajaţi slabi şi distribuitori slabi. Produsele firmei sunt proaste, angajaţii sunt demoralizaţi, mulţi dintre ei pleacă şi costurile de înlocuire sunt mari, iar firma sărăceşte.

Firmele de succes din ziua de azi funcţionează pe baza *teoriei marketingului cu sumă pozitivă*. Contractează serviciile unor furnizori, angajaţi, distribuitori şi concesionari de calitate excelentă, lucrează împreună în echipă, căutând să ajungă la un rezultat din care să aibă de câştigat toată lumea, iar firma sfârşeşte prin a fi nu doar victorioasă, ci şi mai puternică pe piaţă.

O firmă care îşi propune să facă doar profit pe termen scurt nu va câştiga nimic pe termen lung. Indienii navajo sunt mai deştepţi: un şef de trib navajo nu ia o decizie decât după ce s-a gândit la posibilele ei efecte asupra a 7 generaţii de acum încolo.

Unele firme speră să-şi mărească profiturile prin reducerea masivă a costurilor. Dar, aşa cum bine remarca Gary Hamel: "Excesul de restructurare şi reducere a costurilor e un fel de anorexie corporativă ... sigur că o să fii mai slab, dar nu şi foarte sănătos." Ce se micşorează nu poate fi măreţ!

Citiţi în caseta următoare povestea unei firme care a crezut că profiturile îi stau în reducerea costurilor.

Ram Charan şi Noel M. Tichy cred că firmele pot realiza în paralel şi creştere, şi profitabilitate, şi prezintă această opinie în cartea *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year* ("Orice firmă este o afacere cu perspective de creştere — cum puteţi face ca firma dumneavoastră să prospere de la un an la altul").[51] Iată o afirmaţie temerară, dat fiind că, se ştie, conducerea firmei se confruntă permanent cu necesitatea de a face compromisuri în privinţa ponderii de importanţă şi a ordinii de prioritate. Cei doi autori reuşesc însă să formuleze o argumentaţie ireproşabilă.

Sunt firme care au dovedit că pot să perceapă preţuri scăzute şi să rămână extrem de profitabile. În sectorul firmelor care închiriază maşini, Enterprise are cele mai scăzute preţuri şi cea mai înaltă rată

Firma, un producător de aparatură medicală pentru spitale, înregistra o stagnare a vânzărilor și profiturilor. Directorul executiv s-a hotărât să îmbunătățească nivelul de profit și cota de piață, așa că a ordonat să fie reduse absolut toate costurile firmei. Profiturile au crescut, iar directorul executiv a așteptat să crească și prețul acțiunilor firmei. Văzând că nu se întâmplă așa, s-a dus pe Wall Street ca să afle de ce. Analiștii i-au spus că, deși "rândul de jos", adică rezultatul net, s-a îmbunătățit, nu se putea spune același lucru și despre "rândul de sus" din declarația de profit și pierdere – nu vedeau nici o creștere a încasărilor. În consecință, directorul executiv a decis să fie reduse prețurile, pentru a-și spori cifra de afaceri. A reușit, dar profitul net s-a dus din nou la vale. Morala? Investitorii preferă firmele care își pot majora atât rata de creștere ("rândul de sus"), cât și rata profitabilității ("rândul de jos").

de profit. Acelaşi lucru se poate spune şi despre Southwest Airlines, Wal-Mart şi Dell.

Pentru a putea înţelege care este sursa de profit a acestor firme "cu preţuri scăzute", admitem că *rentabilitatea* (R) este produsul dintre *marjă* şi *viteza de rotaţie*, adică:

$$R = \frac{\text{Venit}}{\text{Vânzări}} \times \frac{\text{Vânzări}}{\text{Active}}$$

O firmă cu preţuri scăzute obţine mai puţin venit din vânzări (fiindcă are preţurile mai mici), dar generează un volum de vânzări considerabil mai mare pe unitatea de active (fiindcă preţurile mai mici atrag mai mulţi clienţi). Principiul nu funcţionează însă decât atunci când firma cu preţuri scăzute le oferă clienţilor calitate bună şi serviciu la fel.

Profiturile se obţin prin găsirea unor metode de a le furniza clienţilor mai multă valoare. Peter Drucker atrăgea atenţia: **"Clienţii nu consideră deloc că ar fi treaba lor să-i asigure un profit producătorului!"** Firmele trebuie să descopere ce au de făcut nu doar pentru a-şi spori vânzările, ci şi pentru a-l atrage pe client să facă achiziţii repetate. Cel mai mare profit este dat de vânzările repetate.

La şedinţele de comitet director al firmei, discuţia se concentrează în primul rând pe performanţa curentă în materie de profit, dar adevărata performanţă a firmei depăşeşte mult planul indicatorilor financiari. Jerre L. Stead, preşedinte-director general la NCR, a înţeles perfect acest lucru: **"Eu zic că, dacă eşti deja de un sfert de oră într-o şedinţă, orice fel de şedinţă, şi nu se vorbeşte încă despre clienţi sau concurenţi, trebuie să ridici mâna şi să întrebi de ce."**

Iată patru obiective formulate de japonezi pentru realizarea unei profitabilităţi excepţionale. Fiecare ar merita o analiză detaliată, de mărimea unui text de manual:

1. *Timp zero de obţinere a feedbackului de la client.* Tragerea învăţămintelor necesare din reacţiile clientului, cât mai repede posibil.
2. *Timp zero de îmbunătăţire a produsului.* Îmbunătăţirea continuă a produsului şi serviciului.
3. *Stoc zero.* Un nivel al stocurilor cât mai scăzut posibil.
4. *Zero defecte.* Produse şi servicii fără nici un defect.

Prea multe firme consumă timp cu măsurarea profitabilităţii produsului, în loc să măsoare profitabilitatea clientului, deşi aceasta din urmă e cea mai importantă. **"Unicul centru de profit este clientul."** (Peter Drucker)

Promovarea vânzărilor

Promovarea vânzărilor se referă la stimulentele şi recompensele destinate să-i determine pe clienţi să cumpere produsul mai degrabă acum decât mai târziu. În timp ce publicitatea este un instrument cu efect pe termen lung, folosit pentru a modela atitudinea pieţei faţă de o marcă, promovarea vânzărilor constituie un instrument cu efect pe termen scurt, menit să declanşeze acţiunea de cumpărare. Perfect normal, aşadar, că managerii de marcă apelează tot mai mult la promoţii, mai ales atunci când rămân în urmă cu realizarea cotelor de vânzare. Promovarea vânzărilor aduce realmente rezultate! Comparativ cu publicitatea, promoţiile produc reacţii mai rapide şi mai cuantificabile în termeni de vânzări. Astăzi, raportul de pondere dintre publicitate şi promovarea vânzărilor poate ajunge la 30/70, adică exact invers decât obişnuia să fie altădată.

Creşterea înregistrată în activitatea de promovare a vânzărilor indică faptul că firmele atribuie mai multă prioritate vânzărilor curente, decât consolidării pe termen lung a mărcii. Reflectă o revenire la marketingul tranzacţional (MT), mai degrabă decât orientare spre marketingul relaţional (MR).

Promovarea vânzărilor poate fi dirijată spre detailişti, consumatori sau forţa de vânzare. Detailiştii se străduiesc mai mult dacă li se oferă reduceri de preţ, bonificaţii pentru publicitate şi etalare în magazin şi bunuri gratuite. Consumatorii sunt mai susceptibili să cumpere, ca reacţie la cupoane, deduceri de preţ, pachete cu produs cadou, premii de loialitate, concursuri cu premii, demonstraţii ale

produsului şi garanţii. Forţa de vânzare acţionează cu mai multă energie, ca reacţie la concursurile care premiază performanţa superioară.

Dată fiind marea varietate a instrumentelor de promovare, marketerii au nevoie de experienţă, pentru a şti pe care să le folosească. Unele firme mai mari au un specialist în promovarea vânzărilor, care poate să-i sfătuiască pe managerii de marcă. Sau firma poate angaja serviciile unei firme specializate în promovarea vânzărilor. Principalul imperativ este să se facă nu doar promovare în sine, ci şi să se analizeze şi să se înregistreze rezultatele acţiunilor promoţionale, pentru ca firma să-şi poată îmbunătăţi, în timp, eficienţa promovării vânzărilor.

Cu toate că majoritatea acţiunilor promoţionale determină creşterea vânzărilor, majoritatea se fac în pierdere. Un analist a estimat că numai 17 la sută dintr-un set dat de campanii promoţionale sunt profitabile. Acestea sunt cazurile în care promovarea vânzărilor aduce clienţi noi, care încearcă prima dată produsul şi le place mai mult decât marca pe care o cumpărau înainte. Multe promoţii, însă, nu atrag decât consumatori instabili, pe care nu-i interesează marca în sine, ci doar un preţ mai scăzut, deci o vor abandona imediat, atunci când o altă marcă va fi promovată cu reduceri de preţ. Promovarea vânzărilor este mai puţin susceptibilă să-i atragă pe utilizatorii loiali ai altor mărci.

Aşadar, promovarea vânzărilor are cele mai slabe rezultate pe pieţele de produse cu grad ridicat de similitudine între mărci. În general, acţiunile promoţionale tind să-i atragă pe clienţii instabili, care caută preţuri scăzute sau suplimente gratuite şi care nu se arată loiali nici unei mărci. Promovarea vânzărilor e mult mai indicată pe pieţele de produse cu grad scăzut de asemănare, unde clienţii ar putea să constate că le place mai mult produsul dumneavoastră şi caracteristicile lui decât cel pe care-l foloseau înainte.

Promovarea vânzărilor tinde să fie utilizată în mai mare măsură de mărcile cu poziţie slabă pe piaţă şi cotă de piaţă mai mică, decât de

mărcile mai puternice. Mărcile mai mici dispun de mai puţine fonduri de cheltuit pe publicitate, şi, dat fiind că promovarea vânzărilor costă mai puţin, în acest fel îi determină pe consumatori măcar să încerce produsul.

În general, promoţiile de vânzare ar trebui folosite cu parcimonie. Un şir nesfârşit de reduceri, cupoane, suplimente gratuite şi cadouri poate duce la devalorizarea mărcii în mintea consumatorilor. Plus că îi pot încuraja pe clienţi să aştepte tot timpul promoţia următoare, în loc să cumpere acum.

Distribuitorii forţează firmele să utilizeze promovarea vânzărilor într-o măsură mai mare decât şi-ar dori. Distribuitorii cer disconturi şi bonificaţii ca o condiţie obligatorie pentru a aşeza produsul pe raft. De asemenea, s-ar putea să pretindă şi acţiuni promoţionale dirijate spre consumatori, deci multe firme nu au altă soluţie decât să se conformeze.

Căutaţi să utilizaţi cu preponderenţă promoţiile care măcar să NU contrazică imaginea mărcii dumneavoastră, în caz că nu pot s-o amplifice, şi care adaugă valoare. Încercaţi să utilizaţi promovarea vânzărilor în tandem cu publicitatea. Publicitatea îi explică clientului de ce ar trebui să cumpere produsul, iar promovarea vânzărilor asigură stimulentul de a cumpăra. Când sunt utilizate împreună, reclamele şi promoţiile de vânzare alcătuiesc o combinaţie foarte eficace.

Publicitatea

Eu unul (ca aproape toată lumea, de altfel) am o relaţie ambivalentă cu publicitatea: o şi iubesc, o şi urăsc. Da, îmi place fiecare nouă reclamă tipărită la vodca Absolut — mă întreb unde or să mai ascundă celebra sticlă data viitoare?! Îmi place şi umorul din reclamele englezeşti, şi sugestivitatea decoltată a celor franţuzeşti. Ba se întâmplă ca unele refrene şi melodii publicitare să-mi rămână multă vreme în minte. Dar cele mai multe reclame nu-mi plac. De fapt, le ignor deliberat, fiindcă îmi întrerup procesele mentale. Unele chiar mai rău: mă enervează!

Reclamele foarte bune sunt nu numai creative, ci fac şi vânzare. Creativitatea de una singură nu e suficientă. Reclama trebuie să fie mai mult decât o formă de artă — chiar dacă aspectul artistic ajută mult. William Bernbach, fost director la Doyle, Dane & Bernbach, spunea: **"Concretul nu e de ajuns. ... Până şi Shakespeare s-a folosit de câteva intrigi perfect banale, dar mesajul lui a ajuns la public printr-o execuţie perfectă."**

Chiar şi execuţia superbă a unei reclame trebuie când şi când reînnoită, altfel se demodează. Coca-Cola nu poate continua *la infinit* cu lozinci publicitare gen "Întotdeauna Coca-Cola", "Gustul Coca-Cola" sau "Aş vrea să-i învăţ pe toţi să cânte". Uzura este un fenomen care se petrece *şi* în publicitate.

Vocile cu autoritate în domeniu au opinii diferite despre modul cum se creează o campanie publicitară eficace. Rosser Reeves, de la agenţia

de publicitate Ted Bates & Company, prefera să lege direct marca de un singur avantaj, ca în reclama la tabletele antiacide Rolaids: "Când spui ROLAIDS, spui UŞURARE". Leo Burnett prefera să creeze un personaj care să exprime avantajele sau personalitatea produsului: Uriaşul Verde, băieţelul din aluat Pillsbury, cowboy-ul Marlboro şi diverse alte personaje cu aură de legendă. Agenţia Doyle, Dane & Bernbach era în favoarea elaborării unei poveşti narate în episoade, având ca subiect o problemă şi deznodământul ei: de exemplu, într-o reclamă la Federal Express, un client îngrijorat că s-ar putea să nu primească pachetul atunci când i s-a promis, se linişteşte după ce foloseşte sistemul de urmărire automată pe Internet.

Scopul publicităţii nu este acela de a enunţa date concrete despre un produs, ci de a vinde o soluţie sau un vis. Reclama dumneavoastră trebuie să se adreseze aspiraţiilor clientului. Asta fac reclamele la mărcile Ferrari, Tiffany, Gucci şi Ferragamo. Un automobil Ferrari satisface trei lucruri la care visează clientul: recunoaştere socială, libertate şi eroism. Amintiţi-vă ce spunea Charles Revlon, fondatorul casei Revlon: "În fabrică, producem ruj de buze. În publicitate, vindem speranţă."[3]

Pe de altă parte, promisiunea visului nu face altceva decât să le trezească oamenilor suspiciunea faţă de reclamă. Oamenii nu cred că, prin simpla alegere a unui automobil sau parfum anume, vor deveni mai interesanţi sau mai atrăgători. Umoristul şi profesorul Stephen Leacock se arăta cinic în privinţa reclamei: **"Reclama ar putea fi definită ca ştiinţa de a ţine pe loc inteligenţa umană suficient de mult timp ca să-i storci nişte bani."**

Reclamele duc cel mai adesea la conştientizarea existenţei produsului; uneori, la cunoaşterea produsului; mai rar la preferinţă pentru un produs şi mult mai rar la cumpărarea produsului. Tocmai din acest motiv nu poate reclama să rezolve problema de una singură. Pentru a declanşa cumpărarea e uneori nevoie să se facă promovarea vânzărilor. Ca să dezvolte subiectul avantajelor produsului şi să încheie vânzarea ar putea fi necesar un reprezentant de vânzări.

Partea şi mai proastă e că multe reclame nu excelează deloc la capitolul creativitate. Majoritatea nu sunt nici măcar memorabile. Reclamele la automobile, de exemplu. Una tipică ne va arăta o maşină nou-nouţă care aleargă pe serpentine de munte cu 150 de kilometri pe oră. Noi, la Chicago, n-avem munţi. Iar limita de viteză nu depăşeşte 90 de kilometri pe oră. Mai mult decât atât, mi-e imposibil să-mi amintesc despre ce marcă de maşină era vorba. Concluzia: majoritatea reclamelor sunt bani pierduţi pentru firme şi timp pierdut pentru mine.

Pentru lipsa de creativitate a reclamelor lor, majoritatea agenţiilor de publicitate dau vina pe client. În mod judicios, clienţii cer agenţiilor lor să le propună trei variante de reclamă, de la "cuminte" până la "fierbinte". În final, însă, clientul se opreşte de regulă la varianta cuminte şi sigură. Aşadar, şi clientul îşi are partea lui de vină în uciderea publicităţii de bună calitate.

Înainte de a recurge la reclamă, firmele ar trebui să-şi pună următoarea întrebare: **putem spune că reclama ne-ar aduce clienţi mai satisfăcuţi decât dacă firma noastră ar cheltui aceeaşi sumă de bani pe crearea unui produs mai bun, pe îmbunătăţirea serviciilor oferite sau întărirea identităţii mărcii în experienţa publicului?** În materie de timp şi bani, aş vrea ca firmele să cheltuiască mai mult pe proiectarea unui produs excepţional şi mai puţin pe încercarea de a manipula psihologic percepţiile oamenilor, prin costisitoare campanii de publicitate. **Cu cât produsul e mai bun, cu atât are nevoie de mai puţină cheltuială ca să i se facă reclamă.** Cea mai bună reclamă o fac clienţii mulţumiţi.

Cu cât loialitatea clienţilor dumneavoastră e mai mare, cu atât mai puţin trebuie să cheltuiţi pe reclamă. În primul rând, majoritatea clienţilor vor reveni să cumpere de la dumneavoastră chiar dacă nu faceţi nici un fel de reclamă. În al doilea rând, dat fiind gradul ridicat de satisfacţie, majoritatea clienţilor vor face ei reclamă în locul dumneavoastră. În plus, reclama atrage adesea clienţi interesaţi doar de preţ, care apar şi dispar, veşnic în căutarea chilipirului.

Există o mulţime de oameni care adoră publicitatea — indiferent dacă aceasta îşi îndeplineşte scopul sau nu. Şi nu mă refer la cei care au nevoie de o pauză publicitară ca să poată da fuga la baie în timp ce-şi vizionează serialul preferat. Regretatul meu prieten şi mentor, dr. Steuart Henderson Britt credea cu tărie în publicitate: **"Să faci afaceri fără publicitate e ca şi cum i-ai face cu ochiul unei fete pe întuneric. Tu ştii ce faci, dar ea nu."**

Mantra agenţiei de publicitate sună cam aşa: "Devreme mă culc, devreme mă scol, muncesc în draci şi spun tuturor."

Ceea ce nu mă împiedică, totuşi, să vă dau în continuare acelaşi sfat: faceţi publicitate bună, nu reclame proaste! David Ogilvy avertiza: **"Niciodată să nu scrieţi o reclamă pe care aţi prefera ca familia dumneavoastră să n-o citească. Nu-i spuneţi soţiei mele minciuni pe care soţiei dumneavoastră nici prin cap nu v-ar trece să i le spuneţi."**[4]

Ogilvy îi admonesta fără milă pe profesioniştii din publicitate care umblau după premii la festivaluri, în loc să se gândească la vânzări: **"Sectorul de publicitate ... e tras în jos de oameni care habar n-au cum se vinde un lucru şi n-au vândut în viaţa lor ceva ... care dispreţuiesc activitatea de vânzare, au ca ţel în viaţă să facă pe interesanţii şi îi ameţesc cu vorba pe clienţi, cărora le iau banii ca să-şi pună ei în valoare originalitatea şi geniul personal."**[5]

Cei care iubesc publicitatea pot aduce multe exemple în care aceasta a funcţionat impecabil: ţigările Marlboro, vodca Absolut, automobilele Volvo. Aşa e. Dar a funcţionat şi în alt fel: o firmă a publicat un anunţ de angajare pentru paznici. În ziua următoare, hoţii au dat spargere!

Celor care sunt împotriva ideii de a te baza prea mult pe reclamă le place teribil să-l citeze pe John Wannamaker, celebrul fondator al lanţului de magazine universale cu acelaşi nume: **"Ştiu că jumătate din banii pe care îi cheltuiesc cu publicitatea se duc pe apa Sâmbetei; dar nu reuşesc niciodată să-mi dau seama care dintre jumătăţi."**

Cum ar trebui să vă realizaţi publicitatea? Se impune să luaţi decizii în privinţa celor cinci M ai publicităţii: *misiunea, mesajul, mediile de informare, mijloacele băneşti* şi *măsurătoarea.*

Misiunea reclamei poate fi una din patru posibile: **să informeze, să convingă, să reamintească** sau **să întărească** o decizie de cumpărare. În cazul unui produs nou, trebuie să informaţi şi/sau să convingeţi. În cazul unui produs vechi, de exemplu Coca-Cola, trebuie să "aduceţi aminte". În cazul unor produse cumpărate pentru prima oară, trebuie să-l asiguraţi pe cumpărător că a procedat bine şi să-i întăriţi decizia de cumpărare.

Mesajul trebuie să comunice valoarea distinctivă a mărcii prin cuvinte şi imagini. Orice mesaj trebuie testat cu auditoriul vizat, utilizându-se un set de şase întrebări (vezi caseta următoare).

Media, adică mijloacele de comunicare, trebuie alese în funcţie de capacitatea lor de a ajunge la piaţa vizată în condiţii de eficienţă (eficacitate cu costuri mici). Pe lângă mijloacele clasice de comunicare în masă, adică ziare, reviste, radio, televiziune şi panouri publicitare, există acum o ploaie de media noi: e-mailuri, faxuri, telemarketeri, reviste electronice, publicitate direct în magazin şi, mai nou, reclame care-ţi apar în faţă când urci în lift sau te duci la toaletă. Selecţia mijloacelor de comunicare începe să devină extrem de dificilă.

Obiectivele de acoperire, frecvenţă şi impact ale campaniei publicitare vor fi definite printr-un efort comun: de firma care vrea să-şi facă reclamă şi de departamentul media al agenţiei de publicitate cu care lucrează. Să zicem că vreţi să ajungeţi la un grad de acoperire al campaniei publicitare de cel puţin o expunere pentru 60 la sută dintr-o piaţă-ţintă alcătuită dintr-un milion de oameni. Aceasta înseamnă 600.000 de expuneri. Dar mai vreţi şi ca individul mediu să vadă reclama dumneavoastră de 3 ori pe parcursul campaniei. Aceasta înseamnă 1.800.000 de expuneri. S-ar putea însă ca persoana medie să aibă nevoie de 6 expuneri pentru a remarca de 3 ori reclama dumneavoastră. Prin urmare, vă trebuie 3.600.000 de expuneri. Şi să zicem că vreţi să utilizaţi un instrument mediatic cu impact ridicat, care

Test pentru mesajul publicitar

1. Care este principalul mesaj pe care vi-l transmite această reclamă?
2. Ce credeți că dorește titularul reclamei să știți, să credeți sau să faceți?
3. Cât de probabil este ca această reclamă să vă influențeze să faceți acest lucru?
4. Ce credeți că funcționează bine în această reclamă și ce vi se pare că merge prost?
5. Cum vă face să vă simțiți această reclamă?
6. În ce loc credeți că e cel mai bine să se plaseze această reclamă, pentru ca mesajul ei să ajungă la dumneavoastră – unde e cel mai probabil s-o remarcați și să-i acordați atenție?

costă 20 de dolari pe 1.000 de expuneri. Aşadar, campania ar urma să vă coste 72.000 de dolari (20 $ × 3.600.000/1.000). Observaţi că firma dumneavoastră ar putea utiliza acelaşi buget ca să ajungă la mai mulţi oameni, dar cu frecvenţă mai redusă, sau să ajungă la mai mulţi oameni cu instrumente mediatice care au impact mai redus. În cadrul unui buget constant, se pot face combinaţii de pondere între acoperire, frecvenţă şi impact.

În continuare vin *mijloacele băneşti*. Bugetul de publicitate se obţine prin stabilirea preţurilor pentru gradul de acoperire, gradul de frecvenţă şi gradul de impact. Acest buget trebuie să ia în calcul faptul că firma trebuie să plătească producţia publicitară şi diverse alte costuri.

O tendinţă binevenită ar fi aceea ca firmele-client să-şi plătească agenţiile de publicitate în funcţie de performanţa realizată. Ideea nu e

deloc absurdă, din moment ce agenţiile susţin că vânzările clientului vor creşte în urma campaniilor originale de reclamă. Aşadar, plătiţi agenţiei un comision de 18 la sută dacă vânzările cresc; un comision normal de 15 la sută dacă vânzările rămân la acelaşi nivel; şi un comision de 13 la sută cu avertisment, dacă vânzările scad. Firește, agenţia va susţine că alţi factori au provocat scăderea vânzărilor, ba chiar că scăderea ar fi fost şi mai drastică, dacă n-ar fi existat campania publicitară.

Am ajuns la *măsurătoare*. Campaniile publicitare impun să se facă antemăsurători şi postmăsurători. Se pot testa machete de reclamă pentru evaluarea eficacităţii în comunicare, utilizându-se criteriile reamintirii, recunoaşterii sau convingerii. Postmăsurătorile încearcă să calculeze impactul de comunicare sau vânzări al campaniei publicitare. Un scop dificil de atins, însă, mai ales în cazul reclamei prin imagini.

De exemplu, cum poate Coca-Cola să măsoare impactul imaginii unei sticle de Coke tipărită pe ultima copertă a unei reviste, ţinând cont că firma a cheltuit 70.000 $ pentru influenţarea deciziilor de cumpărare? La preţul de 0,70 $ pe sticlă şi o cotă de profit de 0,10 $ pe sticlă, Coca-Cola ar trebui să vândă 700.000 de sticle în plus, ca să poată acoperi costul reclamei. În ce mă priveşte, pur şi simplu nu cred că reclama respectivă va reuşi să vândă 700.000 de sticle în plus.

Firmele trebuie să încerce, desigur, să măsoare rezultatele fiecărui mijloc şi instrument de comunicare în masă. Dacă promoţiile online atrag mai mulţi potenţiali clienţi interesaţi decât reclamele TV, atunci adaptaţi-vă bugetul în favoarea primelor. Nu vă încăpăţânaţi să menţineţi cote fixe de repartizare în bugetul dumneavoastră de publicitate. Mutaţi banii la mijloacele care aduc cel mai bun grad de răspuns.

Un lucru e sigur: banii daţi pe publicitate se risipesc în vânt, dacă sunt cheltuiţi pe reclame la produse inferioare sau fără nici un atribut distinctiv. Pepsi-Cola a cheltuit 100 de milioane de dolari ca să lanseze Pepsi One, dar produsul a fost un eşec. De fapt, cea mai rapidă metodă de a ucide un produs slab e să-i faci reclamă, fiindcă sporeşte

numărul oamenilor care îl încearcă mai repede şi le spun şi altora mai repede cât de prost sau irelevant este.

Cât ar trebui să cheltuiţi pe publicitate? Dacă alocaţi prea puţin, înseamnă de fapt că aţi cheltuit prea mult, fiindcă nimeni nu remarcă reclama. Un milion de dolari pe publicitate TV abia dacă se observă. Iar dacă alocaţi prea multe milioane, profitul dumneavoastră are de suferit. Majoritatea agenţiilor de publicitate încearcă să-şi convingă clienţii să aloce un buget "astronomic", dar deşi s-ar putea ca acest lucru să se facă remarcat, e puţin probabil să mişte din loc vânzările.

E greu de măsurat un lucru care nu se pretează la măsurătoare. Stan Rapp şi Thomas Collins pun degetul pe rană în cartea *Beyond Maxi-Marketing* ("Dincolo de maxi-marketing"): **"Noi nu facem altceva decât să subliniem o realitate evidentă în foarte multe cazuri: cercetarea de marketing se dă peste cap să măsoare lucruri irelevante, cum ar fi *opiniile* oamenilor despre publicitate sau ce *îşi amintesc* din ea, în loc să se le cuantifice *acţiunile* rezultate din publicitate."**[6]

Se va micşora oare gradul de influenţă şi utilizare al publicităţii de masă? Eu cred că da. Oamenii se arată tot mai sceptici faţă de publicitate şi tot mai neatenţi la ea. Unul dintre cei care obişnuiau altădată să cheltuiască masiv pe publicitate, Sergio Zyman, fost vicepreşedinte la Coca-Cola, a spus de curând: **"Publicitatea în felul pe care o ştiam cu toţii e moartă şi-ngropată."** După care a adăugat: **"Publicitatea înseamnă mult mai mult decât reclame la televizor — cuprinde crearea şi întreţinerea mărcii, ambalajul, celebrităţi angajate să reprezinte marca, sponsorizări, propagandă publicitară, relaţiile cu clienţii, modul în care îţi tratezi angajaţii şi până şi modul în care răspunde la telefon secretara ta."**[7] Ce face, practic, Sergio Zyman, este să definească marketingul.

Un mare neajuns al publicităţii este că se constituie într-un monolog. Ca dovadă, majoritatea reclamelor nu conţin un număr de telefon sau o adresă de e-mail care să-i dea clientului posibilitatea de a răspunde. Ce uriaşă ocazie pierde firma de a afla ceva de la client! Consultantul de marketing Regis McKenna a observat: **"Asistăm la un**

proces de uzură morală a publicităţii. Noul marketing necesită o buclă de feedback; acesta este elementul care lipseşte din monologul publicităţii."[8]

Publicitatea orală

Nici o reclamă şi nici un reprezentant de vânzări nu va putea să vă convingă de virtuţile unui produs mai bine decât o poate face un prieten, o cunoştinţă, un fost client sau un expert independent. Să zicem că aveţi în plan să vă cumpăraţi un APD (asistent personal digital) şi aţi văzut toate reclamele la APD-urile oferite de Palm, HP şi Sony. Aţi făcut chiar şi efortul de a merge la un magazin Circuit City, pentru a le studia pe fiecare, şi aţi avut răbdare să-l ascultaţi pe vânzător. Nu v-aţi decis totuşi, aşa că n-aţi cumpărat deocamdată nimic. După care vine un prieten şi vă spune că de când şi-a luat un Palm, nu-l mai doare capul. Şi gata, v-aţi hotărât să faceţi la fel! Sau citiţi un articol în presă, scris de un expert care le-a testat şi le descrie pe fiecare, iar în final recomandă modelul Palm.

Când îşi lansează produsele noi, orice firmă s-ar da peste cap să declanşeze campanii de publicitate orală! Firmele de înaltă tehnologie îşi trimit produsele noi unor experţi şi lideri de opinie renumiţi şi respectaţi, rugându-se fierbinte în sinea lor să vadă apărând în presă păreri cât mai favorabile! Hollywood-ul speră într-o cronică bună din partea lui Roger Ebert.

Marketerii fac propagandă avantajelor oferite de noile lor produse, în speranţa că vor fi crezute şi transmise mai departe prin publicitate orală — "din gură în gură". Puţini ştiu însă cum să-i folosească pe

experţi şi pe clienţii lor pentru a atrage clienţi noi. După expertul în publicitate orală Michael Cafferky: **"Publicitatea orală ... îşi vede liniştită de drum înainte, în timp ce verii ei din publicitatea de reclamă încearcă în van să-i copieze rezultatele spectaculoase. ... Publicitatea orală este metoda sub-tehnologizată pe care o foloseşte creierul uman ca să sorteze utilul de inutil, din toată zarva hiper-tehnologizată cu care îl bombardează piaţa."**

Firmele au început tot mai mult să se orienteze spre publicitatea orală, căutând să-i identifice pe adoptanţii timpurii vorbăreţi şi curioşi şi pe cei care au vaste reţele de prieteni şi cunoştinţe. Când o firmă îşi aduce produsele noi în atenţia unor astfel de influenţatori, influenţatorii sunt cei care fac restul muncii pentru ea, ca un fel de "agenţi comerciali fără plată".

Unele firme angajează oameni care să se afişeze în locuri publice cu produsele lor. De exemplu, cineva ar putea să parcheze un nou model de Ferrari într-o intersecţie foarte aglomerată. Pe stradă, o necunoscută v-ar putea ruga să-i faceţi o poză; vă întinde un nou model de telefon mobil, cu cameră digitală încorporată, ceea ce conduce imediat la o conversaţie pe această temă. Într-un bar, cineva răspunde la noul lui videofon şi toţi cei prezenţi vor să afle mai multe despre "jucărie". În martie 1999, producătorii filmului Blair Witch au angajat 100 de studenţi care să distribuie fluturaşi de "persoană dispărută" în locuri intens frecventate de tineri şi adolescenţi, ca să promoveze filmul.

Astăzi vedem ascensiunea "zumzetului agregat" sub tot felul de forme: serviciul de sondaje Zagat, care adună opinii despre restaurantele din New York de la clienţii care le-au încercat, nu de la specialiştii din domeniu (de la "bursucii gastrici", nu de la "experţii gastronomici") sau site-urile de "e-'pinii", unde oamenii îşi spun opinia despre produsele pe care le-au încercat. Curând, consumatorii vor putea să facă singuri diferenţa dintre "băieţii buni" şi "băieţii răi", fără a mai fi nevoie să se bazeze pe publicitate.

Relațiile publice

În opinia mea, firmele vor începe să consacre fonduri din ce în ce mai mari activităţii de relaţii publice, nu publicităţii. Publicitatea şi-a pierdut o parte din eficacitatea ei de altădată. E greu de ajuns la o audienţă de masă, din cauza fragmentării crescânde a auditoriului. Reclamele TV se fac tot mai scurte; sunt difuzate în calup; sunt tot mai greu de deosebit între ele; iar consumatorii se mută pe alt canal când începe un calup de reclame. Problema cea mai gravă este însă lipsa de credibilitate. Publicul ştie că reclamele exagerează şi sunt părtinitoare. În cel mai bun caz, publicitatea de reclamă este percepută ca jucăuşă şi amuzantă; în cel mai rău, ca deranjantă şi mincinoasă.

Firmele cheltuiesc prea mult pe publicitate şi prea puţin pe relaţii publice. Motivul? Nouă din zece agenţii de RP sunt în proprietatea unor firme de publicitate. Iar agenţiile de publicitate fac mai mulţi bani din reclame decât din activitatea de RP, aşa că n-au nici un motiv să stimuleze firmele în a acorda prioritate acesteia din urmă.

Campaniile de reclamă au realmente avantajul că pot fi controlate mai bine decât cele de RP. Spaţiile de difuzare se cumpără cu garanţia că reclamele vor apărea în momentele specificate; reclamele se aprobă de către client şi vor apărea exact în forma în care au fost aprobate. Acţiunile de relaţii publice sunt însă un lucru pentru care te rogi cerului să iasă aşa cum le-ai gândit, mai degrabă decât cum le-ai plătit. Nu poţi face altceva decât să *speri* că Oprah Winfrey va pomeni şi de cartea semnată de tine pe lista celor mai bune cărţi ale lunii; nu

poţi decât să *speri* că Morley Safer va face o emisiune pe tema "de ce vinul roşu îi menţine sănătoşi pe europenii consumatori de brânză şi ulei".

Consacrarea pe piaţă a unei mărci noi prin acţiuni de relaţii publice necesită de nu ştiu câte ori mai mult timp şi creativitate, dar, în ultimă instanţă, poate aduce rezultate mai bune decât o campanie masivă de publicitate. Relaţiile publice constau dintr-o serie întreagă de instrumente şi metode de captare imediată a atenţiei şi creare a "valorii de subiect mediatic". Eu numesc aceste instrumente "septetul" activităţii de relaţii publice:

1. Publicaţiile
2. Evenimentele
3. Ştirile
4. Acţiunile comunităţii
5. Mediatizarea identitară
6. Lobby-ul
7. Investiţiile sociale

Cei mai mulţi dintre noi auzim despre produsele Palm, Amazon, eBay, The Body Shop, Blackberry, Beanie Babies, Viagra şi Nokia nu prin publicitate de reclamă, ci prin ştiri şi reportaje difuzate în presa scrisă şi cea audiovizuală. Am început să auzim de ele mai întâi de la prieteni, după care le-am povestit şi altora despre ele. Iar a auzi de la alţii despre un produs cântăreşte infinit mai mult decât dacă citeşti despre el într-o reclamă.

Firma care plănuieşte să creeze o marcă nouă trebuie să facă lumea să vorbească despre ea: să facă zumzet în presă, iar zumzetul se face cu instrumente de RP. Campania de relaţii publice va costa mult mai puţin, iar povestea pe care o creează are şanse mai mari să rămână în memoria publicului. În cartea intitulată "Decăderea publicităţii şi ascensiunea relaţiilor publice" — *The Fall of Advertising and the Rise of Public Relations*, Al şi Laura Ries argumentează convingător

că, în lansarea unui produs nou, e mai bine să începi cu relaţii publice, nu cu publicitate.[52] Exact invers decât procedează majoritatea firmelor, atunci când îşi lansează produsele noi.

Roluri şi aptitudini de marketing

Există prea multe firme unde rolul departamentului de marketing se limitează la a face doar comunicaţiile de marketing. Compartimentul de cercetare-proiectare inventează produsul, iar cel de marketing scrie comunicatele de presă şi se ocupă de publicitatea produsului. Există prea mulţi directori executivi care cred că marketingul intră în joc doar după ce produsul a fost făcut şi trebuie vândut. Marketingul e administrat ca o "aventură de-o noapte", în loc să fie tratat ca o relaţie de lungă durată.

În acest caz, ar fi mai bine să se lucreze cu două grupuri de marketing: unul care să facă strategia, iar celălalt tactica. Dacă marketingul nu e menit să aibă un efect asupra strategiei firmei, nu-şi poate îndeplini misiunea. Practic, eu aş fi de părere că principalul rol al marketingului în cadrul firmei este acela de a dirija strategia corporativă şi a garanta că promisiunile făcute clienţilor de firmă sunt îndeplinite.

Pentru ca acest lucru să se întâmple în realitate, firmele trebuie să renunţe la *marketingul tactic* şi să treacă la cel *holist*:

- Firma trebuie să-şi lărgească perspectiva asupra nevoilor şi stilurilor de viaţă ale clienţilor săi. Trebuie să înceteze să-l vadă pe client doar ca pe un consumator al produselor sale curente şi

să înceapă să imagineze modalităţi mai variate de a-şi servi clienţii.

- Firma trebuie să evalueze modul în care acţionează toate departamentele sale asupra satisfacţiei clientului. Clienţii vor avea o impresie negativă atunci când produsele le sunt livrate cu întârziere sau cu stricăciuni, când facturile conţin greşeli, când servirea este defectuoasă sau când apar alte probleme de natură să-i nemulţumească.
- Firma trebuie să adopte o perspectivă mai amplă asupra propriei ramuri de activitate, a protagoniştilor şi a evoluţiei ei. Astăzi, multe ramuri au început să conveargă (de exemplu: telecomunicaţiile, divertismentul, televiziunea prin cablu, comunicarea în masă şi producţia de programe informatice), prezentând astfel noi oportunităţi şi ameninţări pentru fiecare protagonist din ramură.
- Firma trebuie să evalueze impactul acţiunilor sale asupra tuturor grupurilor de persoane interesate cu care are relaţii — clienţi, angajaţi, distribuitori, concesionari şi furnizori — şi nu doar asupra acţionarilor firmei. Orice grup de persoane interesate devenit ostil poate provoca mari probleme pentru planurile şi progresul firmei.

Bun, deci ce roluri importante ar trebui să îndeplinească marketerii în raport cu clienţii? Cel puţin următoarele:

- Să detecteze şi să evalueze oportunităţile noi.
- Să schematizeze ordonat percepţiile, preferinţele şi cerinţele clienţilor.
- Să comunice celor care proiectează produse dorinţele şi aşteptările clienţilor.
- Să se asigure că toate comenzile clienţilor sunt onorate corect şi livrate la timp.
- Să verifice primirea de către clienţi a instrucţiunilor adecvate, a pregătirii practice şi asistenţei tehnice necesare pentru utilizarea produsului.

- Să ţină legătura cu clienţii şi după vânzare, pentru a se asigura că sunt satisfăcuţi.
- Să obţină de la clienţi idei de îmbunătăţire a produsului şi serviciului, şi să le transmită departamentelor corespunzătoare.

Care sunt aptitudinile de marketing de care au nevoie marketerii pentru a-şi îndeplini rolul? J.S. Armstrong, profesor la Facultatea Wharton a Universităţii Pennsylvania, enumeră următoarele aptitudini: *previzionare, planificare, analiză, creare, decizie, motivare, comunicare* şi *implementare*. Toate acestea alcătuiesc ceea ce numim *capacitatea de marketing*, iar capacitatea de marketing este lucrul pe care îl cer firmele, atunci când caută un vicepreşedinte de marketing.

Satisfacţia clientului

Majoritatea firmelor acordă mai multă atenţie cotei de piaţă, decât satisfacţiei clienţilor lor. Mare greşeală! Cota de piaţă este o unitate de măsură retroactivă; satisfacţia clientului este o unitate de măsură prospectivă. Dacă satisfacţia clientului începe să scadă, va fi curând urmată de erodarea cotei de piaţă.

Firmele trebuie să monitorizeze şi să îmbunătăţească nivelul satisfacţiei clientului. Cu cât satisfacţia e mai mare, cu atât creşte gradul de retenţie a clientelei. Iată patru realităţi practice dovedite:

1. Costul dobândirii de clienţi noi poate fi de 5-10 ori mai mare decât cheltuielile pentru satisfacerea şi păstrarea clienţilor curenţi.

2. În fiecare an, o firmă medie își pierde între 10 și 30 la sută din totalul clienților.
3. O reducere cu 5 la sută a ratei de dezertare a clienților poate să majoreze profiturile cu 25-85 la sută, în funcție de tipul ramurii de activitate.
4. Rata profitului adus de client tindă să crească pe parcursul duratei de viață a clientului.[25]

O firmă se umfla în pene că 80 la sută din clienții ei sunt satisfăcuți sau extrem de satisfăcuți. Procentajul i s-a părut foarte bun, până în momentul când a aflat că principalul ei concurent avea un scor de 90 la sută, la același criteriu al satisfacției clientului. Iar disperarea i-a fost și mai mare, când a aflat că respectivul concurent își propusese să ajungă la 95 de procente satisfacție!

Companiile care înregistrează scoruri înalte la criteriul satisfacției ar trebui să-și facă reclamă cu acest lucru. J.D. Powers i-a dat timp de câțiva ani modelului Honda Accord calificativul numărul unu la satisfacția clientului, iar acest lucru a ajutat firma Honda să vândă mai multe mașini Accord. Dell a obținut cele mai înalte calificative de satisfacție pentru serviciul oferit și a menționat acest lucru în reclame, dându-le încredere potențialilor clienți că pot comanda cu ochii închiși un calculator de la Dell.

Reclamele de firmă scot în evidență importanța pe care o acordă țelului de a-și satisface clienții. Honda spune: **"Clienții noștri sunt atât de mulțumiți și pentru că noi *nu* suntem."** Cigna declară: **"Nu vom fi niciodată 100% satisfăcuți până nu veți fi la fel și dumneavoastră!"** Atenție însă: nu faceți afirmații hazardate! Holiday Inns a rulat acum câțiva ani o campanie care promitea un serviciu "Fără surprize!" Reclamațiile din partea clienților au fost atât de multe, încât sloganul "Fără surprize!" a ajuns bătaia de joc a presei, iar Holiday Inns n-a știut cum să se descotorosească mai repede de el.

Satisfacția clientului este un obiectiv necesar, dar nu și suficient. Pe piețe intens concurențiale, satisfacția clientului nu reprezintă decât

un predictor fragil al gradului de retenţie. Firmele îşi pierd periodic o parte din clienţii satisfăcuţi. Sigur, trebuie să-şi concentreze atenţia pe păstrarea clienţilor, dar până şi gradul de retenţie poate fi un fals indicator al succesului în această privinţă — cum se întâmplă atunci când are la bază obişnuinţa sau absenţa unor furnizori alternativi. O firmă trebuie să-şi propună atingerea unui grad înalt de loialitate sau angajament din partea clientului. Clienţii loiali de pe piaţa bunurilor preambalate, spre exemplu, plătesc în general cu 7-10 la sută mai mult decât clienţii neloiali.

Prin urmare, firma ar trebui să-şi propună ca obiectiv să-i *încânte* pe clienţi, nu numai să-i satisfacă pur şi simplu. Firmele de top năzuiesc spre a depăşi aşteptările clienţilor şi a le aduce un zâmbet de încântare pe faţă. Dar dacă reuşesc, năzuinţa se transformă în normă uzuală. Cum poate o firmă să continue să depăşească aşteptările, după ce acestea au devenit foarte înalte? Cât de multe surprize plăcute şi motive de încântare poate să mai creeze o firmă? Interesantă întrebare...

Schimbarea

Schimbarea, nu stabilitatea, este unicul factor constant. Ca să poată rămâne în acelaşi loc, firmele din ziua de azi trebuie să fugă mai repede. Sunt voci care spun că, dacă rămâi în acelaşi domeniu de activitate, vei rămâne fără obiect de activitate. Observaţi că firme cum ar fi Nokia şi Hewlett-Packard au renunţat la obiectul de activitate iniţial. Supravieţuirea obligă la auto-canibalizare.

Firma dumneavoastră trebuie să fie capabilă să recunoască aşa-zisele "punctele de inflexiune strategică", definite de Andy Grove de la

Intel ca **"un moment din viaţa firmei când bazele sale fundamentale sunt pe cale să se schimbe"**. Băncile au fost nevoite să introducă schimbări o dată cu apariţia bancomatelor ("maşini automate de distribuire a numerarului"), iar marile companii aeriene trebuie să facă schimbări, pentru a putea rezista la concurenţa din partea liniilor aeriene cu tarife reduse.

Jack Welch de la GE şi-a admonestat oamenii: **"Învăţaţi să vă distrugeţi munca. ... Ori vă schimbaţi, ori muriţi! Când ritmul schimbării din interiorul firmei e depăşit de ritmul schimbării din afara ei, înseamnă că ni se apropie sfârşitul."**

Sfatul lui Tom Peters: **"Ca să satisfacem cerinţele de pe scena concurenţială în rapidă schimbare, trebuie pur şi simplu să învăţăm să iubim schimbarea la fel de mult pe cât o uram în trecut."**

Eu am observat că americanii răspund altfel decât europenii la schimbare. Europenii o văd ca pe o posibilă ameninţare. Mulţi americani consideră că le oferă oportunităţi.

Firmele care se tem cel mai tare de schimbare sunt, în multe cazuri, cele ce ocupă azi locuri de frunte pe piaţă. De-a lungul timpului au investit atât de mult în ceea ce posedă acum, în activele tangibile curente, încât tind fie să-i ignore pe cei care vor să schimbe ordinea curentă a lucrurilor, fie să-i combată. Fiindcă sunt mari şi impunătoare, au impresia că sunt şi "făcute să dureze". A fi mare nu e însă deloc o garanţie împotriva riscului de deveni irelevant — aşa cum au descoperit Kmart, A&P şi Western Union. Dacă nu vor să rămână de căruţă, firmele trebuie să anticipeze schimbarea şi să dirijeze conştient curentul schimbării. Capacitatea de a te schimba mai repede decât concurenţii echivalează, până la urmă, cu un avantaj competitiv.

Richard d'Aveni, autorul cărţii *Hypercompetitive Rivalries*[10] ("Rivalităţi hipercompetitive") observa: **"În final, nu vor mai exista decât două feluri de firme: cele care îşi perturbă pieţele şi cele care nu reuşesc să supravieţuiască asaltului perturbator."**

De acord, dar cum se poate schimba o firmă? Cum îi puteţi determina pe angajaţii dumneavoastră să adopte o nouă mentalitate, să renunţe la activităţile lor confortabile şi să înveţe altele noi? Evident, conducerea managerială de la vârf trebuie să elaboreze un tip nou şi irezistibil de viziune şi misiune a firmei, ale căror beneficii pentru diversele categorii de persoane interesate să apară mult mai mari decât riscurile şi costurile schimbării. Conducerea superioară trebuie să mobilizeze sprijinul tuturor şi să aplice *marketingul intern*, pentru a produce schimbare în organizaţie.

Cel mai bun mod de apărare în faţa schimbării este prin crearea unei firme pe care schimbarea s-o galvanizeze, nu s-o instaleze într-o poziţie defensivă. Astfel, firma va vedea în schimbare ceva normal, mai degrabă decât o perturbare a normalului. Şi va atrage oameni care au atitudini pozitive faţă de schimbare. Va institui dezbaterea deschisă a politicii de acţiune, a strategiei şi tacticii, a modului de organizare. Cel mai rău lucru posibil este să fie o firmă care detestă schimbarea. O astfel de firmă va atrage oameni cărora nu le place schimbarea, iar sfârşitul devine inevitabil.

Cum bine spunea Reinhold Niebuhr: "Doamne, dă-ne harul divin de a accepta cu seninătate lucrurile ce nu pot fi schimbate, curajul de a le schimba pe cele ce trebuie schimbate şi înţelepciunea de a le deosebi pe unele de altele!"

Scopuri și obiective

Scopul cel mai generic al activității firmei este să câștige mai mult decât costul capitalului, adică investiția făcută azi să valoreze mai mult mâine. Dacă firma reușește acest lucru, înseamnă că a realizat valoare economică adăugată (VEA).

Firmele își pot propune în plus și alte scopuri, dar toate trebuie gândite atent și cu prudență:

- *Creșterea corporativă.* Companiile au nevoie să crească, dar creșterea trebuie să fie profitabilă. Prea multe sunt cele care cresc puterniç, prin achiziționarea altor firme sau prin extindere geografică, doar ca să descopere că n-au făcut altceva decât să-și umfle schema managerială cu prețul scăderii profitului! Firmele care procedează așa își cumpără creșterea, în loc s-o obțină ca pe un câștig meritat.
- *Cota de piață.* Prea multe companii țintesc să adune cât mai mulți clienți posibil. Adeseori, mai multă cotă de piață înseamnă însă mai mulți clienți nesiguri, pe care nu te poți baza. O mutare mult mai inteligentă ar fi să se concentreze pe a-și cultiva clienții loiali, a ajunge să-i cunoască mai bine și a găsi mai multe bunuri și servicii de care să aibă nevoie aceștia sau să și le dorească.
- *Rentabilitatea vânzărilor.* Unele companii se concentrează pe a realiza sau a menține o anumită marjă. Mărimea marjei e însă complet irelevantă, dacă nu se corelează adecvat cu volumul de vânzări generat pe unitate valorică de active (rotația activelor).

- *Creşterea câştigurilor pe acţiune.* Companiile îşi stabilesc ţinte viitoare de atins pentru indicatorul câştigurilor pe acţiune (CPA). Acest indicator însă, nu reflectă neapărat rentabilitatea capitalului, fiindcă firma îşi poate mări CPA-ul prin răscumpărarea propriilor acţiuni sau prin ştergerea anumitor costuri şi aplicarea unor metode contabile creative.
- *Reputaţia.* Companiile ar trebui să năzuiască spre o reputaţie cât mai bună. Obiectivele de reputaţie ale unei companii ar trebui să fie cvadruple: să devină (1) un furnizor de preferat pentru clienţi, (2) un angajator de preferat pentru angajaţi, (3) un partener de preferat pentru distribuitori, şi (4) compania de preferat pentru investitori. Capitalul de reputaţie contribuie la atingerea scopului primordial al companiei, aducându-i o rentabilitate mai bună decât costul capitalului.

După ce şi-a clarificat scopul sau scopurile generale, firma trebuie să-şi stabilească obiective concrete pe trei niveluri: al întregii organizaţii, al diviziunilor organizatorice şi al departamentelor de specialitate. Aceste obiective sunt factorii care dirijează procesul de planificare şi care promit stimulente şi recompense pentru performanţă. Dar însuşi Peter Drucker, părintele ideii de management prin obiective, se plângea: **"Managementul prin obiective funcţionează dacă ştii care sunt obiectivele. În majoritatea timpului, însă, cam 90 la sută nu le ştii."**

Yogi Berra, pitorescul jucător de baseball de la New York Yankees, avertiza: **"Dacă nu ştii unde vrei să ajungi, precis o să te trezeşti în altă parte."** Bine, şi atunci cum îţi poţi stabili un obiectiv? Răspunsul lui n-a fost deloc lămuritor: **"Când ajungi într-un loc unde drumul se bifurcă, mergi mai departe."**

Reflectaţi cu grijă la scopurile şi obiectivele dumneavoastră. De exemplu, viteza devine utilă doar dacă alergaţi în direcţia cea bună. Iată ce le-au auzit urechile pasagerilor dintr-un avion, din partea pilotului: "Am o veste bună şi una proastă. Mai întâi vestea proastă: habar n-am unde mergem. Vestea bună e că vom ajunge foarte repede acolo."

Segmentarea

Altădată, când întrebai firmele gen Sears sau Coca-Cola cine sunt clienţii lor, răspunsul ar fi fost: "Toată lumea". Un marketer nu poate însă decât rareori să satisfacă pe toată lumea de pe o piaţă. Nu toată lumea preferă realmente aceeaşi cameră video, aceeaşi maşină, aceeaşi cafenea sau acelaşi concert. Prin urmare, marketerii trebuie să înceapă prin a împărţi piaţa în mai multe "bucăţi".

Firmele care au renunţat la concepţia pieţei de masă au început prin a identifica *segmente de piaţă* mari. Procter & Gamble, în comercializarea mărcii Duncan Hines (praf de prăjituri), îşi definea piaţa-ţintă ca fiind alcătuită din "femei căsătorite, cu vârste cuprinse între 35 şi 50 de ani, şi care locuiesc cu familia". Ulterior, firmele au început să treacă de la segmente numeroase la *nişe mai înguste*. Estée Lauder, de pildă, şi-ar putea proiecta un produs destinat "femeilor afro-americane cu vârste cuprinse între 25 şi 35 de ani, care urmează o carieră profesională". În fine, unele firme au trecut la modalitatea supremă de segmentare: *segmente cu o singură persoană*, adică alcătuite din clienţi individuali.

În ziua de azi, firmele care păcătuiesc prin segmentare insuficientă, imaginându-şi mai mulţi posibili clienţi de mare potenţial pentru ofertele lor decât există în realitate sunt mai multe decât cele care greşesc prin exces de segmentare. Remediul constă în a împărţi piaţa pe mai multe niveluri de potenţial. Primul eşalon constă din clienţii care s-ar arăta cei mai receptivi la ofertă. Acestui grup trebuie să i se facă un profil caracteristic din punctul de vedere al datelor demogra-

fice şi psihografice. Apoi trebuie definite un grup secundar şi unul terţiar. Mai departe, firma trebuie să-şi concentreze vânzarea iniţială asupra potenţialilor clienţi primari; dacă nu răspund conform aşteptărilor, înseamnă că firma ori nu şi-a segmentat bine piaţa, ori are o ofertă care nu prezintă interes.

Segmentele pot fi identificate în trei moduri. Metoda tradiţională constă în a împărţi piaţa pe *grupuri demografice*, gen "femei cu vârste cuprinse între 35 şi 50 de ani". Avantajul acestui procedeu e că uşurează abordarea unui astfel de grup, iar dezavantajul e că nu există nici un motiv care să ne determine să credem că femeile din acest grup ar avea nevoi similare sau acelaşi grad de disponibilitate spre cumpărare. Segmentarea demografică are mai mult rolul de a identifica un *sector* decât un *segment* de populaţie.

A doua metodă constă în a segmenta piaţa pe *grupuri de trebuinţe*, gen "femei care vor să economisească timp cu cumpărarea de produse alimentare". Iată o trebuinţă clară, care poate fi satisfăcută pe mai multe căi — de exemplu, un supermarket care preia şi comenzi făcute la telefon sau pe Internet şi livrează produsele la domiciliu. Speranţa ar fi de a identifica şi caracteristicile demografice sau psihografice ale femeilor din acest grup, de exemplu "absolvente de studii superioare" sau "cu venituri peste medie".

A treia metodă constă în a segmenta piaţa pe *grupuri comportamentale*, cum ar fi "femei care îşi comandă produsele alimentare la Peapod şi alte firme cu livrare la domiciliu". Acest grup este definit prin comportamentul efectiv, nu doar prin nevoile care îl determină, iar analistul poate apoi să caute caracteristicile pe care le-ar putea avea în comun membrele grupului.

După ce aţi identificat un segment distinct, întrebarea e dacă ar trebui gestionat în cadrul structurii organizatorice existente sau merită să-i fie dedicată o unitate de activitate separată. În acest ultim caz, Nirmalaya Kumar spune că avem de a face cu un *segment strategic*. De exemplu, firmele de produse alimentare gen Kraft sau Unilever se concentrează în primul rând pe vânzările cu amănuntul, şi doar

în al doilea rând pe sistemele de servicii legate de produse alimentare. Serviciile cu produse alimentare impun alte norme cantitative, de ambalare şi de circuit al vânzării. E vorba de un segment strategic, care ar trebui să fie administrat independent de grupul de unităţi care se ocupă de comerţul cu amănuntul, cu propria lui strategie şi propriile cerinţe.

Serviciu şi servire

Într-o eră în care produsele devin din ce în mai puţin diferenţiabile pe baza atributelor intrinseci (aşa-zisul fenomen de "fungibilizare"), calitatea serviciului reprezintă una dintre cele mai promiţătoare surse de diferenţiere şi singularizare. Asigurarea unui serviciu bun este esenţială pentru a se putea practica orientarea spre client.

Şi totuşi, pentru multe firme servirea reprezintă doar o bătaie de cap, un cost, ceva care se cere redus la minimum. Rareori se străduiesc să le uşureze clienţilor situaţia, dacă aceştia vor să ceară informaţii, să vină cu sugestii sau să înregistreze reclamaţii. Evident, li se pare că furnizarea serviciului constituie o obligaţie şi un cost indirect, în loc să considere că e vorba de o ocazie de câştig şi un instrument de marketing.

Toate firmele sunt firme de servicii. Nu sunteţi o firmă de produse chimice, ci o firmă de servire cu produse chimice. Theodore Levitt spunea: **"Nu există sectoare de servicii ca atare. Există doar sectoare ale căror componente de servicii sunt mai mari sau mai mici decât cele ale altor sectoare. Toată lumea serveşte pe cineva."**

"Afacerile planificate să aducă servicii au şanse să reuşească; afacerile planificate să aducă profituri au şanse să eşueze", observa pedagogul american Nicholas Murray Butler.

Ce nivel de serviciu ar trebui să ofere o firmă? Servirea bună nu e de ajuns. Nimeni nu se miră de un serviciu bine prestat; ni se pare normal să fim bine serviţi, aşa că n-avem de ce să-i facem reclamă. Sam Walton, fondatorul companiei Wal-Mart, îşi stabilise un ţel mult mai înalt: **"Ţelul nostru ca firmă este să avem un nivel de servire a clientului care să fie nu doar cel mai bun, ci de-a dreptul legendar!"** Cele trei imperative ale marketingului serviciilor sunt: promptitudine, flexibilitate şi atitudine prietenoasă.

Ce înseamnă servire proastă sau serviciu defectuos? Se pot spune multe pe această temă, dar eu am să mă rezum la doar două exemple: cică un hotel din Spania îi atenţionează pe clienţi că nu se primesc, la recepţie, reclamaţii privitoare la serviciu decât între 9 şi 11 dimineaţa, iar un magazin din Anglia îşi anunţă clienţii că: "Oferim trei lucruri: calitate, serviciu şi preţ scăzut. Puteţi alege două."

Există două căi pe care se poate obţine o reputaţie în materie de servire: prima este prin a oferi serviciul cel mai bun; a doua, prin a oferi serviciul cel mai prost.

Ellsworth Statler, fondatorul reţelei hoteliere Statler, îşi instruia personalul conform regulii: **"În orice dispută neesenţială dintre angajaţii firmei Statler şi oaspeţii hotelurilor Statler, angajatul nu are niciodată dreptate şi greşeşte fundamental."**

Puteţi pune la încercare calitatea serviciului prestat de organizaţia dumneavoastră transformându-vă pentru o zi în client. Telefonaţi la firma dumneavoastră ca şi cum aţi fi un client oarecare şi puneţi-i câteva întrebări angajatului care vă răspunde la telefon. Intraţi în oricare din magazinele dumneavoastră şi încercaţi să vă cumpăraţi produsul. Daţi telefon sub pretext că vreţi să returnaţi un produs sau să vă plângeţi de calitatea lui, ca să vedeţi cum se descurcă angajaţii dumneavoastră să gestioneze situaţia. Pun pariu că veţi fi dezamăgit!

Verificaţi *indicele de surâs* al angajaţilor dumneavoastră. Nu uitaţi: **"Un surâs este distanţa cea mai scurtă dintre doi oameni."** (Victor Borge)

Spiritul întreprinzător

Afacerile încep cu o idee care se naşte în capul unui întreprinzător. Întreprinzătorul debordează de energie şi entuziasmul de a crea ceva nou. Întreprinzătorul este echivalentul modern al pionierilor de altădată, porniţi în căutarea unor noi frontiere. Întreprinzătorii îşi asumă riscuri cu minime şanse de reuşită. Ţelul lor nu e atât să facă bani, cât să facă un lucru nou. Iar atunci când reuşesc, creează locuri de muncă şi venituri pentru mai mulţi oameni.

Un proverb chinezesc spune: "Să deschizi o prăvălie e foarte uşor; s-o ţii deschisă e foarte greu." Iar programul de muncă e lung. **"A avea propria ta firmă echivalează cu a munci 80 de ore pe săptămână ca să nu fii nevoit să munceşti 40 de ore pe săptămână pentru altcineva."** (Ramona E. F. Arnett)

Dacă întreprinzătorul reuşeşte, afacerea lui creşte şi firma la fel. Apare confortul şi se instalează rutina. Firma se concentrează pe operaţiunile uzuale şi eficienţa lor, devenind astfel o maşinărie bine unsă. Ce s-a pierdut e pasiunea intrepidă, entuziasmul de a face ceva nou! Marele pericol e ca produsele şi serviciile firmei să devină din ce în ce mai irelevante, într-un spaţiu de piaţă dinamic şi iute schimbător. Marele imperativ este să se păstreze viu spiritul întreprinzător.

Firma dumneavoastră poate proteja şi stimula spiritul întreprinzător în mai multe moduri. Încurajaţi-i pe oameni să vină cu idei. Răsplătiţi

ideile bune. Instituiţi un sistem de culegere a ideilor noi. Înfiinţaţi un atelier secret pentru inovatori. La fiecare 90 de zile adunaţi-i pe toţi angajaţii la o "sesiune de paradă a ideilor", în care aceştia să arate cum le-au venit ideile noi.

Sponsori şi sponsorizare

Firmele sunt tot timpul invitate de diverse grupuri organizatorice să sponsorizeze evenimente, activităţi şi cauze sociale meritorii. Pe de altă parte, şi ele se preocupă activ să găsească ocazii sociale de a-şi aduce numele în faţa publicului. De exemplu, Coca-Cola se află de multă vreme printre sponsorii participanţi la finanţarea Jocurilor Olimpice, Cupei Mondiale la fotbal, cupei naţionale la fotbal american şi premiilor Oscar. Oferind cu largheţe fonduri pentru astfel de manifestări, Coca-Cola speră nu doar să atragă atenţia favorabilă a publicului, ci şi să-i răsfeţe pe cei ce sunt alături de firmă cu evenimente memorabile şi de răsunet.

Firmele vor cheltui bani buni ca să-şi vadă numele scris mare în *locuri* dintre cele mai vizibile pentru ochiul public — clădiri de locuinţe, comerciale sau socio-culturale, universităţi, stadioane etc. Uneori însă pot apărea şi efecte nedorite: după uriaşul scandal provocat de falimentul fraudulos al concernului Enron, municipalitatea Houston a trebuit să găsească alt nume pentru Enron Field.

Firmele pot să sponsorizeze o *cauză socială* importantă (de exemplu: alimentaţie mai sănătoasă, mai multă mişcare, vizite periodice la medic, să spunem "nu" drogurilor), în cadrul a ceea ce se numeşte "marketingul legat de cauze sociale". Asociindu-se unei cauze în

care cred foarte mulți oameni, firma poate să-și sporească reputația, să stimuleze cunoașterea mărcii proprii, să-și majoreze nivelul de loialitate al clientelei, să-și consolideze cifra de afaceri și să-și amplifice prezența ca subiect mediatic tratat într-o lumină favorabilă.[55]

Tot mai multe firme recurg la a "împrumuta" din aura *celebrităților*, pentru a-și adăuga strălucire propriilor nume. Celebritățile atrag atenția asupra mărcii, îi întăresc credibilitatea și le oferă mai multă siguranță potențialilor ei utilizatori. Deloc surprinzător, cântăreții, actorii și sportivii nu se dau în lături să-și vândă aurele. Reebok și-a adjudecat aura jucătoarei de tenis Venus Williams (contract pe 40 de milioane de dolari), iar Nike pe cea a jucătorului de golf Tiger Woods (contract pe 100 de milioane de dolari).

Fiți cu mare grijă, totuși! PepsiCo a împrumutat aurele lui Michael Jackson, Mike Tyson și Madonna, și toate trei i-au adus necazuri în final. Iar Hertz a regretat amarnic greșeala de a fi împrumutat aura lui O.J. Simpson!

Sponsorizarea se poate dovedi în final fie o cheltuială nerecuperabilă, fie o investiție inspirată. Dacă banii nu generează un spor de vânzări sau valoare de piață a firmei, înseamnă că au fost o cheltuială. Firmele care vor să transforme în investiție această cheltuială trebuie să se arate mult mai atente, când aleg ce anume să sponsorizeze.

Întrebarea e: ce câștigă firma dacă își pune numele pe un stadion, o mașină de formula 1, un teren de golf sau o expoziție de pictură? O ajută să vândă mai multă marfă? Până acum, majoritatea firmelor nu prea pot spune că și-ar fi analizat temeinic inițiativele de sponsorizare. Realitatea e că de multe ori continuă la nesfârșit cu o sponsorizare doar din inerție, fiindcă au apucat s-o facă în trecut și se tem să nu-i critice lumea dacă o abandonează.

Dacă firma dumneavoastră vrea să sponsorizeze ceva, asigurați-vă că e un lucru compatibil cu tipul dumneavoastră de produs/serviciu și rezonabil de relevant pentru piața dumneavoastră țintă. Un exemplu pertinent ar fi sponsorizarea de către Timex a unui concurs de triatlon, pentru a transmite bine cunoscuta deviză a ceasurilor de mână

Timex: "încasează cât încape şi merge mai departe". Pe de altă parte, ar fi absurd ca divizia de alimente pentru sugari a firmei Nestlé să sponsorizeze un eveniment organizat la un cămin de bătrâni!

Aveţi grijă să decideţi asupra obiectivelor pe care încercaţi să le realizaţi cu acţiunea de sponsorizare. Banii trebuie să aibă un efect pozitiv asupra sensibilizării sau loialităţii clientelei ori a imaginii dumneavoastră pe piaţă, apt să se soldeze cumva cu mai multe vânzări. Întrebaţi-vă cu cât vor trebui să crească vânzările dumneavoastră pentru a justifica banii cheltuiţi. După fiecare sponsorizare, faceţi un audit de bilanţ, ca să vedeţi dacă şi-a atins obiectivele. Recunosc, e greu de măsurat valoarea obţinută de firmă de pe urma multora din acţiunile ei de sponsorizare, dar dacă descoperiţi că nu s-a ales cu cine ştie ce, pur şi simplu treceţi chestiunea la rubrica "filantropie".[56]

Strategia

Strategia este liantul menit să construiască şi să furnizeze pieţei dumneavoastră ţintă o promisiune de valoare unitară şi distinctivă. Bruce Henderson, fondatorul firmei Boston Consulting Group, avertiza: **"Dacă nu deţine un avantaj singular asupra rivalelor sale, o firmă nu are nici un motiv să existe."**

Dacă aveţi aceeaşi strategie ca şi concurenţii dumneavoastră, înseamnă că n-aveţi nici o strategie. Dacă strategia e diferită, dar uşor de copiat, înseamnă că e o strategie slabă. Dacă strategia dumneavoastră este eminamente diferită şi greu de copiat, înseamnă că aveţi o strategie puternică şi viabilă.

Michael Porter, marele profesor de economie de la Harvard, face o distincţie foarte clară între excelenţa operaţională şi poziţionarea strategică.[57] Multe firme, din păcate, îşi închipuie că au o strategie, când de fapt se rezumă la a urmări excelenţa în activitatea lor de rutină. Sigur, fac mari eforturi de "evaluare comparativă" a "performerilor de clasă mondială", pentru a rămâne în fruntea plutonului de concurenţi, dar, dacă toţi aleargă în aceeaşi direcţie şi pe acelaşi traseu, s-ar putea ca rivalii să le prindă din urmă, până la urmă. Ce trebuie să facă e să alerge pe alt traseu. Despre firmele care vizează un grup anume de clienţi şi trebuinţe şi furnizează o combinaţie diferită de avantaje se poate spune că au o strategie.

Putem da mai multe exemple de firme despre care se poate spune că au strategii distinctive.

- Southwest Airlines, cea mai profitabilă companie aeriană din Statele Unite, este gestionată altfel decât celelalte companii de profil din multe puncte de vedere: îi vizează pe pasagerii sensibili la preţ care zboară pe distanţe scurte; are zboruri în sistem punct-la-punct, şi mai puţin prin noduri mari de trafic; foloseşte numai avioane 737, reducându-şi astfel costurile cu piese de schimb şi pentru instruirea piloţilor; vinde numai bilete la clasa "economie" şi nu repartizează locuri; nu serveşte mâncare; nu transbordează bagaj la alţi transportatori şi aşa mai departe. Rezultatul? Avioanele Southwest pot să redecoleze după 20 de minute de la aterizare, comparativ cu cele 60 de minute de care au nevoie firmele concurente, iar avioanele sale stau mai mult în aer, asigurând o rentabilitate mai mare a investiţiei.

- IKEA, cel mai mare detailist de mobilier din lume, caută mai întâi locaţii ieftine în oraşele mari; construieşte un magazin gigantic dotat cu restaurant şi grădiniţă pentru copii; vinde mobilă de bună calitate la preţuri mai mici decât cele ale concurenţei, pe care clienţii o iau acasă în maşina proprie şi o asamblează la faţa locului; oferă clienţilor care se înscriu în clubul magazinului privilegii ce diminuează şi mai mult preţurile; şi, în general, gă-

seşte zeci de moduri de a rămâne greu de copiat de către eventualii imitatori.

- Harley Davidson nu se rezumă doar la a vinde motociclete — le asigură clienţilor pătrunderea într-o comunitate specială şi foarte unită, ca să petreacă "timp de calitate" împreună, şi le oferă ocazia de a împărtăşi stilul de viaţă Harley Davidson cu numeroasele obiecte care poartă această marcă: jachete de piele şi diverse alte articole vestimentare, ceasuri de mână, stilouri, tabachere şi chiar cafenele.

Firmele pot spune că au o strategie singulară atunci când: (1) şi-au definit o piaţă-ţintă clară şi o nevoie-ţintă clară; (2) au elaborat o promisiune de valoare distinctivă şi eficace pentru piaţa respectivă; (3) au găsit o reţea distinctivă de ofertă care să aprovizioneze promisiune de valoare pe piaţa-ţintă. Nirmalaya Kumar vorbeşte despre "Cei 3 factori al Valorii": *ţinta pentru valoare, promisiunea de valoare* şi *reţeaua valorii*. Firmele de acest tip nu sunt uşor de copiat, graţie concordanţei unice a proceselor şi activităţilor lor economice.

Firmele care îşi edifică o modalitate singulară de a opera pe piaţă obţin costuri mai mici, preţuri mai mari sau şi una, şi alta. În timp ce concurenţii lor seamănă tot mai mult unii cu alţii şi se văd forţaţi să se bată în preţuri, firmele poziţionate strategic evită "baia de sânge", urmând o altă cale şi mărşăluind în ritmul dictat de alt "toboşar" decât preţul!

Privind lucrurile din această perspectivă, firmele nu mai fac greşeala să creadă că au o strategie doar pentru că au ieşit pe Internet, sau îşi externalizează din activităţi, sau se restructurează, sau cumpără alte firme, sau adoptă managementul relaţiilor cu clienţii. Aceste iniţiative de activitate economică pot fi cu uşurinţă copiate! Nu ele definesc modul în care procedează o firmă pentru a-şi elabora o strategie viabilă.

O regulă foarte bună în elaborarea strategiei este să vă străduiţi să aflaţi ce le place clienţilor vizaţi şi să faceţi mai mult în această direcţie; şi să aflaţi ce nu le place şi să faceţi mai puţin. Pentru aceasta, va

trebui să petreceţi mai mult timp pe piaţă, ca să vedeţi ce anume contează. Cum bine spuneau Al Ries şi Jack Trout: **"Strategia ar trebui să evolueze din noroiul de pe jos din piaţă, nicidecum din mediul antiseptic al unui turn de fildeş."**

Strategia dumneavoastră trebuie să fie un fel de sinteză singulară între atribute caracteristice, design, calitate, serviciu şi cost. Puteţi spune că aveţi o strategie de invidiat doar atunci când aceasta a creat pentru firma dumneavoastră o poziţie atât de avantajoasă pe piaţă, încât concurenţa nu vă poate ataca decât de-a lungul unei mari perioade de timp şi cu un cost prohibitiv.

- Ce înseamnă strategie proastă? O strategie proastă se recunoaşte imediat:
  - *Strategie demodată.* Sears şi GM, de pildă, tind să se arate receptive la piaţa zilei de ieri. **"Nu poţi avea o zi de mâine mai bună, dacă te gândeşti tot timpul la cea de ieri."** (Charles F. Kettering, inventator american) Din păcate, în multe firme vechea strategie e complet depăşită de realitatea zilei de azi. Dee Hock, fost director executiv la Visa, spunea: **"Problema nu e niciodată cum să-ţi vină în minte gânduri inovatoare, ci cum să ţi le scoţi din minte pe cele vechi."**
  - *Protecţionism.* Companiile americane producătoare de oţel duc lipsă de strategie fiindcă îşi consumă timpul cerând protecţionism. Protecţionismul e un mod sigur de a-ţi pierde piaţa.
  - *Belicozitate de marketing.* Războaiele preţurilor şi distrugerea reciprocă indică mai degrabă absenţa strategiei, decât prezenţa ei.
  - *Concentrare exagerată pe probleme şi dificultăţi.* Peter Drucker avertiza că nu trebuie **"să alimentăm problemele şi să lăsăm oportunităţile să moară de inaniţie."**
  - *Absenţa unor obiective clare.* De multe ori, firmele nu reuşesc să-şi expliciteze obiectivele sau să le ordoneze după prioritate. **"Dacă nu ştii unde te duci, e foarte greu să ajungi acolo."** (Viri Mullins, preşedinte, Armstrong's Lock & Supply) Eu, unul, am o puter-

nică înclinaţie subiectivă spre a recomanda unei firme să procedeze aşa cum e corect strategic, nu cum îi e imediat profitabil.

- *Recursul la achiziţionarea altor firme.* Firmele care îşi întemeiază planurile de creştere pe achiziţionarea altor firme, mai degrabă decât pe inovare, sunt suspecte. Jumătate din achiziţiile de azi ale unei firme vor deveni "rebelele" de mâine, unităţi desprinse care vor să funcţioneze independent.
- *Strategia căii de mijloc.* Ştiţi ce păţesc cei care au o strategie a căii de mijloc? Vin alţii din urmă şi-i calcă!
- *Optica "dacă un lucru nu-i stricat şi merge bine, nu te-apuca să-l repari".* Este una dintre cele mai păcătoase reguli de management. **"În economia contemporană, dacă un lucru nu-i stricat, atunci ai face bine să-l strici tu cu mâna ta, fiindcă oricum în curând n-o să mai meargă bine!"** (Wayne Callowy, director executiv la PepsiCo)

Partea tristă e că majoritatea firmelor sunt "bogate în tactici" şi "sărace în strategie". În secolul IV e.n., Sun Ţî observa: **"Toţi oamenii pot vedea aceste tactici prin care îi învinG, dar ce nu poate vedea nici unul e strategia din care se naşte victoria."**[58]

Strategii de creştere

Nu ajunge să fii profitabil. Firmele trebuie şi să crească. De fapt, dacă nu vă dezvoltaţi, nu veţi putea rămâne multă vreme profitabili. A rămâne cu aceiaşi clienţi, aceleaşi produse şi pe aceleaşi pieţe e o reţetă sigură pentru dezastru.

Investitorii vor să vadă o cifră de afaceri crescătoare; angajaţii vor să aibă mai multe posibilităţi de avansare; iar distribuitorii vor să servească o firmă care creşte. Creşterea energizează. Ţintele fixe sunt primele care cad — pistolarii din Vestul Sălbatic aveau o vorbă: "Dacă stai nemişcat, se găseşte careva să te împuşte."

Multe firme îşi scuză lipsa de creştere pe motiv că se află pe o piaţă matură. Această scuză nu denotă însă decât lipsa lor de imaginaţie. Larry Bossidy, director executiv la Honeywell, observa: **"Piaţă matură? Nu există aşa ceva! Avem nevoie de manageri maturi, capabili să găsească metode de creştere. ... Creşterea e în primul rând o stare de spirit."** Dacă piaţa auto era matură, cum se face că minivanul a expediat cifra de afaceri a firmei Chrysler pe o pantă abruptă de creştere? Dacă industria oţelului era matură, cum se explică succesul companiei Nucor? Dacă Sears avea dreptate şi comerţul cu amănuntul nu mai permitea nici un fel de creştere, cum de-au apărut Wal-Mart şi Home Depot?

Firmele au încercat mai multe căi spre creştere: *reducerea costurilor şi a preţurilor, majorări agresive ale preţurilor, expansiune internaţională, achiziţionarea altor firme* şi *produse noi*. Fiecare abordare îşi are neajunsurile ei. Reducerile de preţ sunt de obicei imitate rapid de concurenţi şi neutralizate. Majorările de preţ sunt greu de impus în perioade de stagnare economică. Majoritatea pieţelor internaţionale sunt actualmente intens concurenţiale sau strict protejate. Achiziţiile de firme sunt costisitoare şi nici nu s-au dovedit foarte profitabile. Iar numărul produselor noi care să se bucure de mare succes rămâne scăzut.

Ce nu reuşesc să înţeleagă companiile e că pieţele lor nu sunt decât rareori complet penetrate. *Toate pieţele se compun din segmente şi nişe!* American Express şi-a dat seama de acest lucru, aşa că a creat "cardul corporativ", "cardul de aur" şi "cardul de platină". Ca să crească, o firmă poate iniţia patru demersuri de segment:

1. *Să intre pe segmente adiacente.* Primul mare succes al firmei Nike a fost atunci când a început să producă încălţăminte superioară de atletism, pentru alergătorii profesionişti. Ulterior, a intrat şi

pe segmentul încălţămintei pentru jucătorii de baschet, jucătorii de tenis şi fotbalişti. Mai apoi, a început să producă şi încălţăminte pentru gimnastică aerobică.

2. *Să facă o segmentare mai detaliată.* Nike a constatat că poate să segmenteze piaţa pantofilor de baschet în segmente mai mici: pantofi pentru pivotul agresiv, pantofi pentru jucătorul cu detentă mare şi aşa mai departe.
3. *Să intre pe segmente (categorii) noi.* Nike a început să vândă şi îmbrăcăminte legată de sporturile pentru care producea încălţăminte.
4. *Să re-segmenteze întreaga piaţă.* Reebok, concurenta firmei Nike, şi-a re-segmentat piaţa, introducând modele şic pentru piaţa încălţămintei comode, care să poată fi purtate toată ziua, nu neapărat pe terenul de sport.

O altă abordare a strategiei de creştere ar fi prin redefinirea pieţei în care operează firma dumneavoastră. Jack Welch de la GE le spunea oamenilor lui: **"Redefiniţi-vă piaţa sub forma uneia în care să nu deţineţi o cotă mai mare de 10 procente."** În loc să vă gândiţi că firma dumneavoastră are o cotă de 50 la sută din piaţă, consideraţi că acţionează pe o piaţă mai mare, din care nu şi-a adjudecat încă decât 10 procente. Iată câteva exemple:

- Nike se defineşte acum ca operator pe piaţa articolelor de sport, nu doar pe piaţa articolelor de îmbrăcăminte şi încălţăminte. Are în vedere să vândă echipament sportiv complet, ba chiar să ofere şi servicii, cum ar fi managementul carierei sportivilor.
- Regretatul Roberto Goizueta le spunea oamenilor lui de la Coca-Cola că firma lor, deşi are 35 la sută din piaţa băuturilor răcoritoare, nu deţine decât 3 procente din piaţa totală a băuturilor de consum, deci trebuie să-şi majoreze cota de piaţă.
- Armstrong World Industries, Inc. a început cu materiale pentru acoperirea pardoselilor, şi-a adăugat tavanele false şi a ajuns la gama completă a produselor pentru suprafeţe interioare.

- Citicorp credea că are o cotă substanţială din piaţa serviciilor bancare, dar şi-a dat seama că nu deţine decât o mică porţiune din piaţa financiară totală, care cuprinde mult mai multe lucruri decât serviciile bancare.
- AT&T a încetat să se mai considere o companie de telefonie interurbană şi a intrat în domeniul comunicaţiilor de voce, imagine, text şi date pe linii telefonice, cablu, telefoane celulare şi Internet.
- Taco Bell a început prin a fi un fast-food amplasat în magazinele mari, după care a trecut la "a-i hrăni pe oameni peste tot", inclusiv chioşcuri, magazine generale de cartier, aeroporturi şi licee.

Conducerea managerială a firmei poate căuta oportunităţi de creştere cu ajutorul următorului cadru conceptual:

- *Să vindem mai mult din produsele noastre curente către clienţii noştri curenţi.* Încurajaţi-i pe clienţi să consume mai mult de fiecare dată sau să consume de mai multe ori.
- *Să vindem produse suplimentare către clienţii curenţi.* Identificarea altor produse de care s-ar putea să aibă nevoie clienţii curenţi.
- *Să vindem mai mult din produsele curente către clienţi noi.* Introduceţi-vă produsele curente în zone geografice noi sau pe noi segmente de piaţă.
- *Să vindem produse noi către clienţi noi.* Cumpăraţi sau înfiinţaţi firme noi, care să aprovizioneze pieţe noi.

Realizarea creşterii impune crearea unei mentalităţi adecvate în rândul personalului firmei şi al partenerilor ei de afaceri. Căutaţi să identificaţi nevoi care nu sunt încă satisfăcute. În loc să porniţi de la produsele şi competenţele curente ale firmei (optică introspectivă, concentrată pe capacitatea internă de a satisface necesarul extern), urmăriţi creşterea firmei prin sesizarea trebuinţelor neexploatate ale clienţilor, fie ei noi sau existenţi (optică extrospectivă, concentrată pe necesarul extern care determină capacitatea internă). Uitaţi-vă întâi la trebuinţele utilizatorilor finali, apoi la cele ale clienţilor dum-

neavoastră actuali şi abia după aceea decideţi pe care dintre ele le puteţi satisface în mod profitabil.

Adrian Slywotzky şi Richard Wise sugerează că firmele deţin "active ascunse", pe care le-ar putea exploata pentru a satisface necesităţi "de ordin superior" de pe pieţele lor. **"Majoritatea managerilor superiori au petrecut ani întregi învăţând cum să creeze creştere cu ajutorul produselor, capacităţilor de producţie, dotărilor materiale şi capitalului productiv. Au petrecut mult mai puţin timp gândindu-se cum să folosească un ansamblu combinat de relaţii, poziţie de piaţă, reţele de afaceri şi informaţii — activele lor ascunse — ca să creeze valoare pentru clienţi şi creştere pentru investitori."**[35]

Succesul și eșecul

J. Paul Getty, fabulos de bogatul fondator al firmei Getty Oil, le-a împărtăşit şi celorlalţi cele trei secrete care aduc succesul: **"Te scoli devreme, munceşti până seara târziu şi găseşti petrol."** Din păcate, mulţi dintre noi nu le putem face decât pe primele două.

Irving Berlin, compozitorul, se plângea: "Partea cea mai grea cu succesul e că trebuie să-l ai mereu." **"Succesul nu e niciodată definitiv"**, remarca Winston Churchill.

Succesul, de fapt, e principala cauză a eşecurilor. Cinci ani de succes pot ruina orice firmă. Lew Platt, fost director executiv la Hewlett-Packard, mărturisea: **"În afaceri, problema cea mai mare apare atunci când păstrezi modelul economic cu care ai avut succes ... un an în plus faţă de cât ar trebui."**

Succesul unei firme depinde, în ultimă instanţă, de succesul clienţilor şi partenerilor ei. Pe de altă parte, nu trebuie să-şi propună să-i mulţumească pe toţi — ar fi cea mai sigură cale spre eşec.

Eşecul nu e chiar întotdeauna un lucru rău. Henry Ford spunea: **"Eşecul nu e decât ocazia de a o lua de la capăt, în mod mai inteligent."** După care a adăugat că el n-ar angaja pe cineva care nu s-a confruntat niciodată cu nereuşita. Thomas Huxley, biologul englez, i-a întărit spusele: **"Cel mai mare avantaj practic e să te ciocneşti de câteva eşecuri la începutul vieţii."**

Tehnologia

Fiecare nouă tehnologie este o forţă "distructiv-creatoare". Firma dumneavoastră e mai probabil să se vadă îngropată de o tehnologie nouă, decât de concurenţii ei actuali. Fabricanţii de trăsuri cu cai n-au fost învinşi de un model de trăsură mai bun, ci de vehiculul fără cai. Tranzistorii au lovit puternic industria tuburilor electronice cu vid, xerografia a lovit producţia de hârtie indigo, iar aparatul foto digital a lovit industria filmelor foto.

Noua tehnologie poate să schimbe şi alte două lucruri foarte importante: relaţiile sociale şi stilurile de viaţă. Pilula anticoncepţională, de exemplu, a fost un factor care a condus la schimbarea profundă a unora din caracteristicile "celulei de bază" a societăţii, respectiv familia: număr mai mic de membri, mai multe soţii care lucrează şi venit discreţionar mai mare — rezultând în sume mai mari cheltuite pe călătorii de vacanţă, bunuri de folosinţă îndelungată şi articole de lux.

Noile tehnologii se speră că vor duce la creşterea productivităţii peste nivelul de cost al realizării lor. Dar dacă organizaţia e bătrână, n-o mai încărcaţi şi cu o tehnologie nouă, fiindcă tot ce puteţi obţine e o vechitură costisitor de întreţinut!

Telemarketingul şi centrele de apel

Utilizarea telefonului pentru a afla ce au de spus clienţii şi a sta de vorbă cu clienţii poate fi unul din cele mai valoroase active ale firme — dacă e exploatat în mod corespunzător. Nu numai că puteţi afla mai multe despre fiecare client, dar conversaţia purtată îl poate lăsa pe client cu sentimentul că a fost bine servit. Dacă sunt bine instruiţi cum s-o facă, telemarketerii pot să prindă idei noi de la clienţi, să deruleze sondaje pentru a afla ce se întâmplă pe piaţă şi chiar să realizeze vânzare încrucişată cu alte produse din ofertă.

Land's End o face bine. Cam 85 la sută din comenzile firmei se primesc la telefon. Operatorilor nou angajaţi li se asigură 75 de ore de instruire, înainte să intre pe post. Clienţii pot să telefoneze non-stop, iar 90 la sută din apeluri pot fi preluate de Land's End în maximum 10 secunde. Apelurile peste capacitate sunt deviate către operatorii de rezervă, care lucrează de acasă. Iar clienţii care folosesc site-ul Web al firmei pot să ajungă şi la un operator uman, dând clic pe o iconiţă de pe ecran.

Din nefericire, cele mai multe firme îşi administrează de o manieră mult mai puţin luminată serviciul oferit prin telefon. Majoritatea

s-au repezit să-şi automatizeze această activitate, eliminând complet interfaţa umană. Dai telefon şi auzi o voce digitală care îţi oferă nouă opţiuni diferite, urmate de alte patru opţiuni, urmate de trei opţiuni. Şi foarte adesea linia e ocupată (fiindcă firma nu vrea să-şi majoreze costurile, instalând suficiente terminale sau angajând suficienţi operatori) sau eşti deviat pe o linie de aşteptare şi ţi se lungesc urechile până să auzi vocea unui operator uman! Iar în jumătate din cazuri, vocea respectivă e fie obosită, fie plictisită, fie de-a dreptul tăioasă.

Cunosc o companie aeriană care are tupeul să-i deconecteze automat după 59 de minute pe clienţii puşi în aşteptare — fiindcă remuneraţia managerului depinde de timpul mediu necesar pentru gestionarea apelurilor de la clienţi. Vă imaginaţi cum e să aştepţi 59 de minute, după care să te trezeşti deconectat? Şi ce efect are această experienţă asupra sentimentelor clientului faţă de firmă?!

Există o restricţie perfect legitimă în privinţa timpului ce poate fi consumat la telefon, mai ales cu clienţii înclinaţi să pălăvrăgească. Majoritatea firmelor şi-au instruit telemarketerii cum să-i trateze politicos, dar ferm, pe cei exagerat de vorbăreţi. Ţelul dumneavoastră principal trebuie să fie satisfacţia clientului, nu viteza de lucru la telefon.

Conducerea managerială trebuie să le comunice telemarketerilor că li se vor monitoriza conversaţiile. Scopul este acela de a avea garanţia că toţi clienţii sunt trataţi cu respect, dar şi de a învăţa practicile optime de la telemarketerii cu rezultate mai bune. În plus, unele firme le cer şi cadrelor manageriale să facă telemarketing din când în când, ca să vadă cât de eficientă este această activitate şi să depisteze eventualele probleme.

În viitor, telemarketingul va trebui să treacă de la monologul insistent în scop de vânzare, la dialogul reciproc fructuos; de la apelurile "în orb", după liste de marketing scoase din baze de date, la eforturi de creare a unor relaţii personalizate; şi de la a nu şti nimic despre potenţialul client, la a face oferte precis direcţionate şi relevante pentru clientul respectiv.

Tendințe în teoria și practica de marketing

Iată care sunt principalele tendinţe pe care le sesizez eu în teoria şi practica de marketing:

- *De la marketingul de tip "facem şi vindem ce se cere" la marketingul de tip "intuim ce se cere şi reacţionăm".* Firma dumneavoastră va avea o performanţă mai bună, dacă priviţi scopul marketingului ca pe ambiţia de a dobândi o înţelegere superioară a nevoilor pe care le au clienţii dumneavoastră, mai degrabă decât ca pe simpla ambiţie de a vă împinge mai bine produsele pe piaţă.
- *De la concentrare pe atragerea clienţilor la concentrare pe păstrarea clienţilor.* Firmele trebuie să acorde mai multă atenţie servirii şi satisfacerii clienţilor lor actuali, înainte de a se aventura într-o eternă cursă de găsire a unor clienţi noi. Firmele trebuie să treacă de la marketingul tranzacţional la marketingul relaţional.
- *De la urmărirea cotei de piaţă la urmărirea cotei de achiziţii ale clientului.* Calea cea mai bună spre majorarea cotei dumneavoastră de piaţă este prin majorarea cotei de achiziţii ale clientului, respectiv prin găsirea mai multor produse şi servicii care pot fi vândute aceloraşi clienţi.
- *De la monologul de marketing la dialogul cu clientul.* Vă puteţi crea relaţii mult mai strânse şi durabile cu clienţii, dacă îi ascultaţi şi staţi de vorbă cu ei, decât dacă vă rezumaţi la a le trimite mesaje unilaterale, fără posibilitate de răspuns.

- *De la marketing de masă la marketing personalizat.* Piața de masă se fragmentează tot timpul în mini-piețe, iar firma dumneavoastră are acum posibilitatea să facă marketing către un singur client o dată.
- *De la a deține active productive la a deține mărci.* Multe companii au început să prefere să dețină mărci, mai degrabă decât fabrici. Având în patrimoniu mai puține active fixe și externalizându-și activitatea de producție, aceste firme consideră că pot reuși să obțină o rentabilitate mult mai mare.
- *De la a opera în spațiul fizic al pieței la a opera în ciberspațiu.* Firmele inteligente își dezvoltă și o prezență etherică, nu numai una materială, utilizând Internetul în multiple feluri: ca să cumpere de la furnizori, ca să vândă, ca să facă recrutare și formare profesională, ca să participe la licitații de oferte și ca să comunice.
- *De la marketingul monocanal la marketingul multicanal.* Firmele nu se mai bazează azi pe un singur canal, pentru a ajunge la toți clienții lor și a-i servi. Clienții lor preferă canale diferite, pentru accesul la produsele și serviciile firmei.
- *De la marketingul concentrat pe produs la marketingul concentrat pe client.* Semnul maturității în marketing este atunci când firma încetează să se mai concentreze pe produsele sale și începe să se concentreze pe clienții săi.

Aceste tendințe vor influența sectoarele și agenții economici în măsură mai mică sau mai mare, și nu pe toată lumea în același moment, deci firma dumneavoastră trebuie să hotărască unde se află în raport cu fiecare tendință de marketing.

Valoarea

Sarcina marketingului este să creeze valoare pentru client, s-o înglobeze în promisiunea pe care i-o face clientului şi s-o furnizeze aşa cum a promis.

Ce este valoarea? În primul rând, valoarea se referă la a alcătui acea combinaţie de calitate, serviciu şi preţ (CSP) care se potriveşte pentru piaţa vizată. Louis J. de Rose, preşedintele firmei De Rose and Associates, Inc., spune: **"Valoarea este satisfacerea cerinţelor clientului cu cel mai scăzut cost posibil de dobândire, deţinere şi utilizare."**

Michael Lanning susţine că firmele de succes sunt cele care reuşesc să elaboreze o *promisiune de valoare* superioară competitiv şi un *sistem superior de furnizare a valorii*. O promisiune de valoare nu se limitează doar la poziţionarea firmei pe baza unui singur atribut, ci este suma totală a experienţei pe care promite s-o furnizeze produsul, susţinută de îndeplinirea în totalitate a acestei promisiuni.

Jack Welch a lansat următoarea provocare ambiţioasă pentru General Electric: **"Am intrat într-un deceniu al valorii. Dacă nu eşti în stare să vinzi un produs de calitate maximă la preţul cel mai scăzut din lume, te aşteaptă eliminarea din joc!"**

Firma McDonald's spunea altădată că activează în *domeniul alimentaţiei de tip fast-food*. Mai târziu, a spus că activează în *domeniul servirii rapide*. Astăzi, spune că activează în *domeniul valorii*.

Capacitatea unei firme de a le furniza valoare clienţilor ei e strâns legată de capacitatea de a crea satisfacţie pentru angajaţii ei şi alte grupuri de persoane interesate.

În ultimă instanţă, valoarea depinde de cel care o percepe. Un copil a văzut odată trei zidari lucrând şi i-a întrebat: "Ce faceţi aici?" "Eu amestec mortarul", a spus primul. "Eu dau o mână de ajutor cu zidul ăsta", a răspuns al doilea. Cel de-al treilea a zâmbit: "Construim o catedrală."

Firmele cu cap nu oferă doar *valoare de achiziţie*, ci şi *valoare de utilizare*. Când investiţi 30.000 de dolari într-un automobil, aşteptaţi de la concesionar să vă ajute în mult mai multe privinţe decât tranzacţia de cumpărare: întreţinere, reparaţii şi răspuns competent la o serie întreagă de alte întrebări. Ryder, firma de leasing specializată în camioane, nu asigură doar servicii de leasing, ci oferă şi o broşură gratuită despre cum să împachetezi şi să te muţi. Nestlé nu se rezumă doar la a vinde mâncare pentru sugari, ci are şi un serviciu telefonic non-stop unde le răspunde părinţilor la întrebări despre regimul alimentar al sugarilor.

Firmele se tem că vor fi nevoite să cheltuiască prea mulţi bani, ca să-şi mulţumească pe deplin clienţii, dar problema se pune altfel: trebuie făcut distincţie între *costurile cu valoare adăugată* şi *costurile fără valoare adăugată*. Un hotel ar putea să-şi adauge, de pildă, un serviciu suplimentar de schimbare a lenjeriei de două ori pe zi, în loc de o singură dată, care i-ar majora costurile pe cameră cu 2 dolari. În prealabil însă ar trebui să facă un sondaj de opinie, ca să afle dacă există suficienţi clienţi dispuşi să plătească 2 dolari în plus pentru acest serviciu. Dacă răspunsul este negativ, atunci serviciul suplimentar de schimbare a lenjeriei este un cost fără valoare adăugată. Dar dacă hotelul instalează o masă de călcat în fiecare cameră, la un cost unitar de 2 dolari, iar clienţii apreciază că acest serviciu suplimentar merită 3 dolari în plus, înseamnă că avem un cost cu valoare adăugată.

Vânzarea

"Toţi trăim de pe urma faptului că vindem ceva", scria romancierul Robert Louis Stevenson. Oamenii vând un produs, un serviciu, un loc, o idee, informaţii; sau pe ei înşişi.

Cinicii spun că vânzarea este o formă civilizată de război, care se poartă cu cuvinte, idei şi gândire disciplinată. Iar în marketing văd doar un efort de adăuga puţină demnitate în ceea ce s-ar putea numi, de fapt, o tocmeală cam vulgară.

Există multe imagini ale vânzării. "Şcoala SCV" spune că vânzarea constă în trei lucruri: strigi, convingi şi vinzi. "Şcoala P&P" spune că vânzarea e pledoarie şi plecăciune. "Şcoala PGC" spune că vânzarea se compune din prânz, golf şi cină. Iar reprezentantul de vânzări e descris ca "pliantul vorbitor".

Toată lumea ştie povestea lui Stanley Works, în care un consultant a spus firmei producătoare de burghie că treaba ei nu e să vândă burghie, ci găuri. Nu vindeţi atribute, ci folosinţe, rezultate şi valoare.

Există oameni care au de la natură har de comercianţi. Ar fi în stare să vândă eshimoşilor frigidere, hawaienilor haine de blană şi arabilor din deşert tone de nisip, toate cu profit — după care să le cumpere înapoi cu rabat.

Bunii comercianţi nu uită niciodată că s-au născut cu două urechi şi doar o singură gură! Ceea ce le reaminteşte că ar trebui să asculte de două ori mai mult decât vorbesc. Dacă ţineţi neapărat să pierdeţi vânzarea, potopiţi-l cu argumente pe client.

Unii agenţi comerciali pot fi îngrozitor de plicticoşi. Woody Allen se lamenta: **"În viaţă există şi lucruri mai rele decât moartea. Aţi petrecut vreodată o seară întreagă cu un agent de asigurări?"**

Reprezentanţii de vânzări trebuie să se obişnuiască cu ideea de a fi respinşi. Dennis Tamcsin de la Northwestern Mutual Life Insurance observa: **"În sectorul nostru de activitate există un lucru pe care noi îl numim raportul de 10-3-1. Adică, la fiecare 10 vizite de vânzare pe care le face un agent, nu va reuşi să facă decât 3 prezentări, iar dacă are o rată bună de succes, va încheia o singură vânzare. Avem nevoie de oameni care să nu-şi piardă curajul în faţa unui asemenea grad de respingere."**

IBM îşi instruieşte personalul de vânzări să acţioneze ca şi cum ar fi permanent în pericol să piardă fiecare client.

De ce anume are nevoie un agent comercial, ca să se bucure de succes? Mai întâi de toate, trebuie să înţeleagă faptul că prima persoană pe care trebuie s-o convingă este propria sa persoană. Sarcina lui e să intre în legătură cu cumpărătorul din el. Iar motto-ul lui ar trebui să fie: "Eu creez clienţi stabili, nu vânzări."

Actorul de comedie George Burns avea o părere foarte personală despre această chestiune: **"Lucrul cel mai important în vânzarea pe bază de relaţie între comerciant şi cumpărător îl reprezintă onestitatea şi integritatea. Dacă le poţi mima, eşti un om făcut!"**

Iată o istorie care ilustrează diferenţa dintre bunii comercianţi şi cei mediocri.

Exemplul alăturat subliniază faptul că marketingul eficace presupune atât o cercetare atentă a oportunităţii de piaţă, cât şi pregătirea unor estimări financiare bazate pe strategia propusă, care să indice dacă rezultatele vor îndeplini sau depăşi obiectivele financiare ale firmei.

În trecut, se considera că un specialist în vânzări are talent dacă reuşea "să comunice valoare", adică să-i demonstreze clientului că produsul lui îi oferă un raport avantajos între calitate şi preţ. Dar pe măsură

Un fabricant de încălțăminte din Hong Kong voia să afle dacă există o piață pentru pantofii lui într-o insulă îndepărtată din sudul Pacificului. Prin urmare, a trimis pe insulă un *agent de preluare a comenzilor*, care, după o analiză rapidă a situației, i-a telegrafiat următorul mesaj: "Oamenii de pe aici nu poartă pantofi. Nu există nici o piață!" Deloc convins, fabricantul a trimis pe insulă un *reprezentant de vânzări*, care i-a telegrafiat așa: "Oamenii de pe aici nu poartă pantofi. Există o piață nemaipomenită!" Temându-se că reprezentantul s-a lăsat dus de val, la vederea atâtor picioare descălțate, fabricantul a trimis pe insulă un *marketer*. Acesta, ca bun profesionist de marketing, a stat de vorbă cu șeful de trib local și cu câțiva băștinași, după care a telegrafiat la Hong Kong următorul mesaj:

"Oamenii de pe aici nu poartă nici un fel de încălțăminte și mai mereu au răni și vânătăi la picioare. I-am arătat șefului de trib cât de mult i-ar ajuta încălțămintea noastră să evite asemenea probleme și e teribil de încântat. El zice că aproximativ 70 la sută din oamenii lui vor fi dispuși să cumpere pantofi cu 10 dolari perechea, iar eu cred că am putea vinde cam 5.000 de perechi în primul an. Ca să aducem pantofii pe insulă și să organizăm distribuția, ne-ar costa 6 dolari pe pereche. În primul an ar trebui să facem un profit net de 20.000 de dolari, ceea ce ar însemna o rată de rentabilitate a investiției de 20 la sută, destul de mult peste RI-ul nostru normal, de 15 procente. Ca să nu mai vorbim ce valoare mare vor avea câștigurile noastre viitoare, dacă intrăm pe această piață. În consecință, recomand să demarăm investiția."

ce produsele au început să devină tot mai asemănătoare, toți cei aflați în competiție transmit, în esență, același mesaj. Prin urmare, a început să fie nevoie de un reprezentant de vânzări care să fie capabil "să creeze valoare", adică să-l ajute pe client să facă sau să economisească

mai mulţi bani. Personalul de vânzări trebuie să treacă de la persuadare la consultanţă, care poate fi sub diverse forme: asistenţă tehnică, rezolvarea unei probleme dificile pentru client şi chiar asistarea clientului în a-şi schimba complet modul de derulare a activităţii.

Zelul

Am inclus şi cuvântul "zel" în acest lexicon din două motive. Primul, şi cel mai important, e că aveam neapărat nevoie de un cuvânt care să înceapă cu Z, altfel n-aş fi putut să justific titlul cărţii.

Al doilea e că nici un marketer nu poate fi pe deplin eficace dacă nu pune zel şi entuziasm în munca. Ai succes atunci când îţi place să te distrezi, când te arăţi entuziast, cu chef de viaţă! Această atitudine este perfect reflectată în modul cum practică marketingul anumiţi directori de firmă. Unul ar fi Richard Branson, de la Virgin, pentru care marketingul înseamnă distracţie — amuzamentul de a crea soluţii noi, mai bune şi mai satisfăcătoare pentru oameni, când interacţionează cu produsele şi serviciile de zi cu zi. Un altul ar fi Herb Kelleher, fostul director executiv de la Southwest Airlines, căruia i-a plăcut tot ce făcea pentru firma lui şi a angajat numai oameni la fel de apţi să se simtă bine prin faptul că-l puteau face fericit pe client. Nu angajaţi decât marketeri entuziaşti, capabili să lucreze cu zel şi cu poftă de viaţă! Dacă n-au, locul lor e printre hârtii, în contabilitate.

Note

1. Lester Wunderman, *Being Direct: Making Advertising Pay* (New York: Random House, 1996).
2. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 64-65.
3. Vezi Rolf Jensen, *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business* (New York: McGraw-Hill, 1999).
4. Vezi David Ogilvy, *Confessions of an Advertising Man* (New York: McGraw-Hill, 1988).
5. Ibidem.
6. Vezi Stan Rapp şi Thomas L. Collins, *Beyond MaxiMarketing: The New Power of Caring an Daring* (New York: McGraw-Hill, 1994).
7. Sergio Zyman, *The End of Advertising As We Know It* (New York: John Wiley & Sons, în curs de apariţie în 2003).
8. Regis McKenna, *Total Access: Giving Customers What They Want in an Anytime, Anywhere World* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
9. Heidi F. Schulz şi Don E. Schulz, "Why the Sock Puppet Got Sacked", *Marketing Management* (iulie-august 2001), pp. 35-39.
10. Richard d'Aveni împreună cu Robert Gunther, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments* (New York: Free Press, 1995).
11. Thomas H. Davenport şi John C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
12. Thomas J. Peters şi Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

13. James C. Collins şi Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994).
14. Michael Treacy şi Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1995).
15. Arie de Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
16. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001).
17. Vezi Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (New York: Free Press, 1980); şi tot de acelaşi autor, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York: Free Press, 1985).
18. Theodore Levitt, The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth (New York: McGraw-Hill, 1969).
19. Anita Roddick, Body and Soul: Profits with Principles, the Amazing Success Story of Anita Roddick and the Body Shop (New York: Crown, 1991).
20. Gregory S. Carpenter şi Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", Journal of Marketing Research (august 1989), pp. 285-298.
21. Jan Carlzon, Moments of Truth (Cambridge, Massachusetts: Balinger Publishing Co., 1987).
22. Drucker, op. cit.
23. Richard Forsyth, "Six Major Impediments to Change and How to Overcome Them in CRM", *CRM-Forum* (11 iunie 2001).
24. Frederick Newell, *Why CRM Doesn't Work: The Coming Empowerment Revolution in Customer Relationship Management* (New York: Bloomberg Press, în curs de apariţie în 2003).
25. Vezi Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
26. Conform paginii Web de la adresa: www.1-to-1marketing.com. Vezi şi Don Peppers şi Martha Rogers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency/Doubleday, 1993).
27. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).

28. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation of Anything", *Harvard Business Review* (ianuarie-februarie 1980), pp. 83-91.
29. Jack Trout cu Steve Rivkin, *Differentiate or Die: Survival in Our Era* (New York: John Wiley & Sons, 2000).
30. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer şi Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research* (august 1994), pp. 339-350.
31. Hal Rosenbluth, *The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service* (New York: Morrow, 1992).
32. John P. Kotter şi James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
33. B. Joseph Pine II şi James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
34. Hermann Simon, Hidden Champions (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
35. Adrian J. Slywotzky şi Richard Wise, "The Growth Crisis — and How to Escape It", Harvard Business Review (iulie 2002), pp. 73-83.
36. Vezi Philip Kotler, Marketing Management, ediţia a 11-a (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003), pp. 685 şi următoarele.
37. Vezi Jean-Philippe Deschamps şi P. Ranganath Nayak, Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
38. Vezi Gary Hamel, Leading the Revolution (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
39. Vezi Akio Morita, Made in Japan: Akio Morita and Sony (New York: Dutton, 1986).
40. Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't (New York: HarperBusiness, 2001).
41. Howard R. Bowen, Social Responsibilities of the Businessman (New York: Harper & Row, 1963), p. 215.
42. Robert Lauterborn, "New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over", Advertising Age (1 octombrie 1990), p. 26.

43. Paco Underhill, Why We Buy: The Science of Shopping (New York: Simon & Schuster, 1999).
44. Ernest Dichter, Handbook of Consumer Motivations: The Psychology of the World of Objects (New York: McGraw-Hill, 1964).
45. Vezi Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1998), pp. 317-318.
46. Rosabeth Moss Kanter, When Giants Learn to Dance (New York: Simon & Schuster, 1989).
47. Al Ries şi Jack Trout, Positioning: The Battle for Your Mind (New York: Warner Brooks, 1982).
48. Michael Treacy şi Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1994).
49. Fred Crawford şi Ryan Mathews, The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything (New York: Crown Business, 2001).
50. Carl Sewell şi Paul B. Brown, Customers for Life: How to Turn That One-Time Buyer into a Lifetime Customer (New York: Doubleday, 1990).
51. Ram Charan şi Noel M. Tichy, Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year (New York: Times Business/Random House, 1998).
52. Al şi Laura Ries, The Fall of Advertising and the Rise of PR (New York: HarperBusiness, 2002).
53. Vezi studiul PIMS 1998 citat în CampaignLive, 3 mai 1999, Haymarket Publishing, UK.
54. Citat în "Trade Promotion: Much Ado about Nothing", Promo (octombrie 1991), p. 37.
55. Vezi Hanish Pringle şi Marjorie Thompson, Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands (New York: John Wiley & Sons, 1999); Richard Earle, The Art of Cause Marketing (Lincolnwood, Illinois: NTC, 2000).
56. Vezi analiza sponsorizării în cartea lui Sergio Zyman, The End of Advertising As We Know It (New York: John Wiley & Sons, în curs de apariţie în 2003).
57. Michael E. Porter, "What Is Strategy?", Harvard Business Review (noiembrie-decembrie 1996), pp. 61-78.
58. Sun Tzu, The Art of War (London: Oxford University Press, 1963).

Index

absenţa unor obiective clare 189
achiziţionarea unor firme 177, 190/191
acoperirea pieţei 45/46
active 2, 99, 177
  de marketing 2
  intangibile 1
adipozitate organizatorică 96
analiză situaţională 137
angajaţi 1-6, 13, 26-29, 32, 54-56, 68, 72-73, 76-78, 88-89, 105-106, 110-111, 115, 120-122, 131-132, 151-152, 165, 171, 176-178, 182-184, 191, 196, 200, 205
aptitudini de marketing 170
atragerea clienţilor noi 15-16
audituri de magazin 10
automatizarea procesului de marketing 69
avantaj competitiv 5-8, 24, 48, 71, 175
aventura imaginaţiei 32
axate pe produse 133

baze de date 14, 17, 75, 88-89, 90-91, 119, 197
belicozitate de marketing 189
bilanţul contabil 1-2
brokerii de liste 119
bugetul 95, 138, 163

calitatea 8-9, 18, 45, 71-74, 79-81, 114, 120-122, 150, 181-182
canalele de distribuţie 44-45, 47, 85
capabilitate strategică 71
capitalul intelectual 2
capitalul relaţional 105
capitalului rulant 1
carismă 26
căutare a oportunităţilor 3
cauză socială 184
cei 4 C 122
cei 4 P 107, 122
celebrităţi 18, 62, 165, 185
centrele de apel 196
cercetarea de marketing 10, 14, 52, 71, 100, 130, 165
chestionare 12
ciclul de viaţă al clientului 15
ciclul de viaţă al pieţei 15
ciclul de viaţă al produsului 15, 123
circuitul ofertei 10
clienţii cei mai dezvoltabili 18
clienţii cei mai profitabili 18
clienţii cei mai tracasanţi 18
clienţii cei mai vulnerabii 18
coconul protector 32, 128
comerţul cu amănuntul 37
comercianţi 36-37, 46, 98, 114
competenţe 2-3, 70, 193

comunicare publică 118-119
comunicarea 19, 107
comunicările de marketing integrate 19
concentrarea 21
  asupra deţinerii clientului 14
  exagerată pe probleme şi dificultăţi 189
  asupra realizării produsului 14
  asupra clientului 133
concurenţi 16, 18, 21-25, 30, 39, 60-63, 68-70, 80, 85, 96-97, 101-104, 120, 137, 143-145, 154, 173-175, 186-188, 191, 195
conducerea 8, 25-26, 65-66, 176, 193, 197
conflict între canale 46
consultanţi 28-29, 96, 135, 146
control 13, 26, 45-46, 63-66, 74, 100-102, 135-138, 168
  asupra pieţei 45-46
  de marketing 65
costuri cu valoare adăugată 201
costuri fără valoare adăugată 201
cotă de piaţă 172, 177
cotă din achiziţiile clientului 15
cotă mentală şi afectivă 17
creativitatea 30-33, 73, 158
creşterea 9, 45-46, 49, 99-101, 106, 129-134, 147, 152-153, 156, 177, 190-194, 196
  câştigurilor pe acţiune 178
  corporativă 177
culturi 6, 30, 97
cumpărători-spioni (sau incognito) 13

decapitalizare 2
deplasarea produselor 10
designul 33
detailiştii 35, 36, 80, 155
  -giganţi 36, 37
dezvoltarea produselor noi 39
diferenţierea 40-43
  fizică 41
  prin marcă 42
  prin relaţie 42
discriminarea 83
distribuţia 44, 107
distribuitori 1, 32, 37, 42-46, 59, 72, 78, 89-91, 96, 102-107, 111, 137, 147, 151-152, 157, 171, 178, 191
drepturi de autor 1

economia clientului 14
eficienţa mediatică 119
eficienţa promovării vânzărilor 156
eşantion 12
eşecul 3, 87, 194
etica de marketing 48
evaluarea performanţei 49
experimente de marketing 13
explorarea evidenţelor de date 14
externalizarea 52
extinderea liniei 112
extinderea mărci 112

fanii 16-17, 143
fişe de scor relaţionale 105
forţa de vânzare 55, 93, 94, 156
furnizori 1, 59

garanţii 60
gestionarea relaţiilor cu clienţii 132
globalizare 145
grupuri comportamentale 180
grupuri de trebuinţe 180
grupuri demografice 180
grupuri focus 11, 79

hiperconcurenţa 145
holist 109, 170

imaginea 62
implementare 63
indicele de inovare 72
inovarea 6, 70, 71
instrumente de promovare 156
Internet 37-38, 47, 55, 67, 78-81, 94, 145, 159, 180, 188, 193, 199

îmbunătăţirea eficienţei operaţiunilor 85
întoarcerea la tinereţe 32, 128

kaizen 85

licenţe 1
lider 22, 25-28, 42, 54-55, 80, 113-114, 126, 142-143, 166
carismatic 26
loialitatea 82
clienţilor 83, 160

managementul cunoştinţelor 67
managementul relaţiilor cu clienţii 86-88, 188
managementul relaţiilor cu partenerii 46
manageri de idei 72
manageri de relaţii contractuale cu clienţii 94
manageri de ţară 103
mărci 1-6, 15, 20-23, 38-49, 61, 69, 74, 82, 98, 102, 108-117, 126, 132-133, 141-145, 150, 155-162, 165-169, 179, 185-188, 199
- locomotivă 150
de comerţ 1
marjă 22, 49, 153, 177
marketing cu baze de date 17, 89-91
marketing cu permisiune 91
marketing de la firmă la firmă 93
marketing de recesiune 95
marketing de tip intuitiv-reactiv 133
marketing emoţional 62
marketing financiar 99
marketing individualizat 91
marketing intern 5
marketing internaţional 101
marketing relaţional 105-107, 155, 198
marketing tactic 170
marketing tranzacţional 106, 155, 198
marketingul avantajelor 62
marketingul experienţelor 97
marketingul imaginilor 62
marketingul relaţiilor cu clienţii 87
măsurătoare 162, 164, 165
medie 162, 169
mesaj 162
metode de sporire a vânzărilor 10
mijloace de comunicare 118
misiune 119, 120, 162
mix de marketing 64, 101-104, 121-124
modalităţi de diferenţiere 43
momente ale adevărului 131
MRC 86-89, 115

necesităţile clientului 125
nişe 21-22, 135, 179, 191
mai înguste 179
noua tehnologie 195

obiective 138, 162, 178
observare 11
în magazin 10
la domiciliu 11
oferta directă prin poştă 127
organizaţie virtuală 53
orientarea spre client 55, 131

paneluri de consumatori 10
pârghii de control 138

păstrarea clienţilor existenţi 16
patente 1
personal de vânzări 16, 64, 72-77, 90, 101, 203
piaţă 103, 134-136
  de capital 71
  de idei 32, 71
  de mărfuri 41
  de talente 71
  nediferenţiată 41

planuri de marketing 137, 140
plasamentul 122
portofoliu de produse/servicii 15
poziţionare 140-141
preţul 107, 122, 144
prelungirea mărcii în altă categorie de produse 112
premii 6, 48, 155, 161, 184
procese de bază 2, 52
produsul 34, 107, 122, 150
profitul 151
profunzime 12
promisiune de valoare 5, 64, 74, 84, 96, 115-116, 186-188, 200
promovarea 19-20, 84, 100, 110, 121-123, 155-159
  vânzărilor 155
protecţionism 189
publicitate 58, 100, 109, 113, 117-118, 123, 155-158, 161-168, 170
puncte de inflexiune strategică 174

recesiune 95-97, 114
reclamă 40, 48, 63, 80, 96, 110, 158-164, 166-169, 173, 182
reclamaţii 19, 181-182
reducerea costurilor de marketing 95
relaţii publice 20, 29, 39, 100, 109, 113, 117, 121, 168-169
relaţii cu angajaţii 2
relaţii cu clienţii 2, 94, 165
relaţii cu furnizorii 2
relaţii de canal 2
relaţii publice 168-169
remuneraţia angajaţilor 6
rentabilitatea 99-100, 119, 153, 178
  vânzărilor 177
reproiectarea organizatorică a firmei 130
reputaţia 19, 178
retragerea din joc 32
retrageri din depozit 10

salarizarea 4
satisfacţia clientului 172-173
schimbarea 36, 174
segment strategic 180
segmentare 179-180
segmente de piaţă 14, 38, 56, 76-79, 90, 95, 127, 135, 179, 191-193
  cu o singură persoană 179
serviciu 181
servire 7, 16-18, 22, 46-49, 77, 102, 120-122, 132-133, 171, 181-182
simulatori ai strategiei de marketing 139
softuri de automatizare a vânzărilor 67-68
spirit întreprinzător 183
sponsori 184-185
sponsorizare 109, 184-186
stil 33
stocuri 1, 46, 68, 154
strategie 44, 63-64, 81, 124, 137-139, 143, 148, 170, 176, 181, 186-190, 192
  de aducere pe piaţă 44
  demodată 189
  de creştere 190
  de utilizare a mărci 15

studii statistice 12
SWOT 137

tactici 138
tehnica Zaltman de metaforizare 13
tehnici de intervievare 12
tehnici de stimulare a creativităţii 31
tehnologie 195
telemarketing 52, 58, 196-197
tendinţe 125, 198
  de marketing 199
teoria şi practica de marketing 198
teoria marketingului cu sumă
  pozitivă 152

valoarea 1, 200
  economică adăugată 177
  activelor 2
  bazei de clienţi 1
  capitalului de cunoştinţe 1
  intangibilelor 1
  mărcii 1
  partenerilor 1
  personalului 1
  pe durata de viaţă a clientului 15
vânzarea 94, 123, 202
  cu amănuntul 44
  în sus 133
  încrucişată 68, 87, 133, 196
  în timp real 68
venit din vânzări 153
viteza de rotaţie 153

zel 205
ZMAET 13